Gouvernement du Canada
Condition physique et Sport amateur

Government of Canada
Fitness and Amateur Sport

Condition physique et mode de vie des employés en milieu de travail

88-04393/

Condition physique et mode de vie des employés en milieu de travail

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier:

- le comité de rédaction (Martin Collis, Michael Cox, Rodrigue Gagné, Sandy Keir et Paul Youldon) pour son dévouement au projet et pour avoir fourni une vision avant-gardiste de la condition physique des employés au Canada;
- les auteurs qui ont travaillé en étroite collaboration avec le comité de rédaction afin de présenter une perspective unique sur la condition physique des employés;
- John Dyke, Kathleen Lagacé, Pat Lee, Sue Pridham et Laurie Watson pour la préparation des études de cas qui fournissent des données pratiques;
- Gordon Stewart pour son excellent travail de révision des textes originaux de huit rédacteurs différents et pour avoir apporté cohésion et uniformité au document.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1988
N° de cat. H93-97/1988F
ISBN 0-662-94874-2

CPSA 7851

TABLE DES MATIÈRES

Chapitres

1. Genèse 5

2. Condition physique et mode de vie 9

3. Coûts et avantages 15

4. Leadership 23

5. Recrutement et maintien 32

6. Groupes spéciaux d'employés 38

7. Programmes mis en oeuvre pendant la formation et le perfectionnement professionnels 46

8. La scène américaine 53

9. Questions courantes et réponses 59

Études de cas 67

Références 71

Annexe

1. Ressources supplémentaires 74

CHAPITRE 1

GENÈSE

HUBERT LAFRAMBOISE

Les programmes de conditionnement physique et de mode de vie au travail prennent une place de plus en plus importante dans les entreprises canadiennes.

Les programmes de conditionnement physique et de mode de vie au travail prennent une place de plus en plus importante dans les entreprises canadiennes. Au cours des dernières années, nous avons redécouvert la notion de l'interdépendance du corps et de l'esprit et nous comprenons davantage que la santé d'une compagnie peut être affectée par la santé et la vitalité de ses employés.

Auparavant, la bonne condition physique des employés était parfois perçue comme une façon de réduire l'incidence des maladies cardio-vasculaires chez les cadres supérieurs. On s'est cependant vite rendu compte que ce qui était bon pour les cadres l'était aussi pour tous les autres employés. Cette notion a germé au début des années 1970, alors que le gouvernement fédéral a investi beaucoup d'argent et d'énergie à promouvoir les avantages d'une main-d'oeuvre en forme et en santé.

Hubert Laframboise, bacc. ès arts
À titre de fonctionnaire de Santé et Bien-être Canada, Hubert Laframboise a été le principal auteur du mémoire présenté au Conseil du Trésor et visant l'établissement de PARTICIPaction, du Plan de 10 ans visant la condition physique et le sport *(1972) et de* Une nouvelle perspective sur la santé des Canadiens *(1974), qui mettait en relief des problèmes de santé liés au mode de vie.*

Des projets pilotes ont été lancés, des conférences organisées et, en 1977, le document intitulé *Santé physique des employés* [1] a été publié. Il s'agissait de la première publication concise, exhaustive et informative du genre en Amérique du Nord. En 1978, un projet de recherche de calibre mondial portant sur la condition physique et le mode de vie est lancé à Toronto, parrainé par Condition physique Canada, conçu par l'Université de Toronto et dirigé par le YMCA. Forte de la participation des compagnies d'assurance Canada Life et North American Life, l'étude examine l'incidence de la condition physique des employés sur des facteurs comme la productivité, l'absentéisme, le rendement des employés, la satisfaction au travail et la santé.[2] Ce projet d'importance a servi à confirmer bon nombre des revendications en faveur de la bonne condition physique au travail.

Des organisations nationales comme l'Association canadienne de la santé publique, PARTICIPaction, la Chambre de commerce du Canada et le Congrès du travail du Canada se sont servis de leurs publications et de leurs réseaux nationaux pour faire passer le message de la bonne condition physique.

Classe de conditionnement physique en groupe, au centre de conditionnement physique de Shell Place; Shell Canada Ltd., Don Mills (Ontario)

Même si l'impulsion visant la bonne condition physique des employés au Canada a été donnée à l'échelon fédéral, elle n'aurait pas pu se développer sans la participation de nombreux autres intervenants. Les administrations provinciales ont investi argent et ressources à l'appui de programmes de santé et de condition physique dans leur propre juridiction. Des organisations nationales comme l'Association canadienne de la santé publique, PARTICIPaction, la Chambre de commerce du Canada et le Congrès du travail du Canada se sont servis de leurs publications et de leurs réseaux nationaux pour faire passer le message de la bonne condition physique. Des universités ont offert leur expertise en matière de recherche et de nombreuses organisations des secteurs public et privé oeuvrant dans le domaine du conditionnement physique ont apporté des idées originales au chapitre de l'organisation et de la promotion de la bonne condition physique et de modes de vie sains.

Les efforts des organisations susmentionnées auraient eu peu d'impact, toutefois, sans la participation des employeurs du pays tout entier qui ont cru qu'une main-d'oeuvre en santé et active sur le plan physique pouvait engendrer des avantages réels au plan personnel et financier.

PERSPECTIVES

L'année 1986 a été marquante en ce sens qu'elle a permis de consolider l'information disponible et de proposer des initiatives dans un domaine qui offre encore tant de possibilités. Les recommandations du Sommet canadien sur la condition physique[3] visant les programmes au travail constituent un compendium d'objectifs, de stratégies, de besoins en ressources, de mesures incitatives et d'exigences en matière de leadership. Le Canada peut désormais établir des objectifs en s'appuyant sur une base solide et mesurer ses progrès *à l'aube* des années 1990.

La phase exploratoire de la condition physique des employés est terminée. Les projets pilotes ont été réalisés. Les initiatives expérimentales ont été évaluées. Bon nombre de concepts innovateurs ont été éprouvés. Bref, le domaine est solidement établi, les techniques d'évaluation perfectionnées et les mesures de planification peuvent être établies sur une expérience solide et sur une identification claire des problèmes qui demeurent.

Le principal défi auquel nous faisons désormais face est la création et la prestation de programmes à l'intention des petites entreprises et des collets bleus.

Des travailleurs prennent part à une pause-exercice; Consolidated Bathurst, New Richmond (Québec)

Un certain nombre de récents rapports d'envergure provinciale et nationale suggèrent que le principal défi auquel nous faisons désormais face est la création et la prestation de programmes à l'intention des petites entreprises et des collets bleus. Cela ne signifie pas qu'il ne reste rien à faire dans d'autres secteurs d'emploi, mais plutôt que le gros des progrès réalisés dans le domaine de la condition physique des employés jusqu'ici touchait les employés de bureau (ou cols blancs).

POURQUOI AU TRAVAIL?

Dans son sens économique le plus large, la condition physique des employés canadiens est une "arme" dans le domaine de la concurrence sur les marchés mondiaux. Il n'est pas surprenant de constater que deux des pays offrant les programmes de conditionnement physique les plus vigoureux à l'intention de leurs employés, soit le Japon et l'Allemagne de l'Ouest, sont également de vigoureux compétiteurs au chapitre du commerce mondial. Au Japon, où il y a une abondance de programmes de conditionnement physique et de récréation à l'intention des employés, ces derniers tendent à croire que leur compagnie s'intéresse vraiment à leur bien-être. Cela crée des liens solides entre les employeurs et les employés et les incitent à travailler ensemble à l'accroissement de la productivité.

Le milieu de travail est une collectivité naturelle. Ce peut être un endroit où les employés jouissent d'un appui social et administratif en matière d'activité physique et ont accès à des installations où ils peuvent faire de l'exercice et prendre une douche. Ce genre d'environnement incite les gens *à être* actifs, car ils sont sensibles à leurs pairs et à leur culture.

Les programmes de conditionnement physique à l'intention des employés peuvent leur permettre de brûler les calories en trop au travail.

Trop d'employés ne font pas assez d'exercice et ont un excédent de poids car ils prennent l'auto pour aller travailler, ont un téléviseur à la maison et disposent de machines au travail. Les programmes de conditionnement physique à l'intention des employés peuvent leur permettre de brûler les calories en trop au travail.

Des employés de Mobil Oil pendant une classe de conditionnement physique en groupe; Calgary (Alberta)

NOTES SUR LES CHAPITRES QUI SUIVENT

Afin de favoriser les efforts ultérieurs, le présent document offre un sommaire complet des programmes visant la condition physique et le mode de vie des employés au Canada. Il souligne les progrès accomplis, les connaissances acquises et les solutions possibles. Il renferme un résumé de travaux de recherche importants et d'idées pratiques en matière de programmes, ainsi que les conseils de certains des meilleurs professionnels du domaine.

Le chapitre 2 sert de base. Il traite d'un certain nombre de concepts importants en matière de condition physique et de mode de vie, définit la notion de la condition physique, examine attentivement nos exigences en matière d'exercice et aborde le sujet de la promotion des programmes. Le chapitre 3 va encore plus loin. Les coûts et les avantages des programmes sont examinés, tout en gardant toujours à l'esprit ce qui importe avant tout.

Le chapitre 4 est le premier à aborder les considérations pratiques touchant les programmes. Pourquoi ne pas commencer par le leadership? Le chapitre 5 traite des participants, en s'attachant aux notions de recrutement et de maintien. Le chapitre 6 s'attache à trois groupes d'employés spéciaux : les employés de l'industrie et du secteur des services, les employés des petites entreprises et les employés disséminés aux quatre coins du pays.

Le chapitre 7 traite du rôle crucial que les programmes de conditionnement physique et de mode de vie peuvent jouer en cours de formation et de perfectionnement professionnels. Il renferme des conseils pratiques pour la planification de programmes et décrit les expériences tentées dans plusieurs milieux différents.

Le chapitre 8 se penche du côté des États-Unis. Des progrès importants ont été réalisés à bien des égards dans ce pays et nous pouvons beaucoup apprendre de nos voisins pour nous guider dans le développement de nos propres programmes.

Le chapitre 9 vient compléter le document. En adaptant l'approche du "tout ce que vous avez toujours voulu savoir au sujet de la condition physique des employés, mais n'osiez pas demander", il répond aux dix questions les plus courantes sur le sujet.

Le texte est étayé de références à des études de recherche, des articles de journaux, des rapports et d'autres publications. Pour en faciliter la présentation, elles ont toutes été rassemblées dans une section à la fin du document. Nous vous encourageons à vous procurer les documents que vous pourrez juger intéressants ou utiles. L'annexe 1 énumère des ressources supplémentaires. Elle offre une vaste gamme de renseignements sur le sujet.

Un dernier mot en guise de présentation : la condition physique des employés est une chose sérieuse. Les compagnies ne peuvent se permettre de la considérer comme un élément facultatif, ni comme une entreprise philanthropique. Comme le chapitre 3 le démontre clairement, les programmes de conditionnement physique à l'intention des employés ne constituent *pas* un fardeau pour l'employeur. Au contraire, ils peuvent devenir des éléments profitables dont les employeurs et les employés peuvent sortir gagnants. Les programmes de condition physique et de mode de vie des employés peuvent fournir l'avantage insaisissable que recherchent toujours les employeurs.

CHAPITRE 2

CONDITION PHYSIQUE ET MODE DE VIE

MARTIN COLLIS

La bonne forme physique peut contribuer autant à la santé de la nation que les progrès réalisés dans le domaine de l'immunisation et de la santé publique.

— Dr R. Egeberg

La santé est une notion difficile à définir. Elle ne peut être dispensée par des médecins, ni être quantifiée uniquement en termes de longévité. L'Organisation mondiale de la santé la définit comme suit :

> "La santé est un état de bien-être physique, mental et social et non simplement l'absence de maladie ou d'infirmité. La santé est un état de bonne forme physique optimale plutôt que maximale et mesure la capacité fonctionnelle de l'organisme humain de vivre de façon efficace, efficiente et heureuse."[1]

Il est devenu évident lors du Sommet de 1986 sur la condition physique au Canada que les termes parfaite condition physique, condition physique holistique, bien-être et santé sont désormais utilisés de façon interchangeable. Ils sont utilisés pour décrire "un état de bien-être positif et dynamique dans lequel un individu, grâce à un sens personnel de responsabilité, vise continuellement la réalisation de son potentiel de fonctionnement optimal."[2]

Dans le document intitulé *La condition physique et l'avenir*, le rapport résumant les conclusions du Sommet sur la condition physique au Canada, des efforts ont été déployés pour démontrer la place qu'occupe la bonne forme physique dans l'ensemble du domaine de la condition physique.

> "La bonne condition physique ne représente qu'un des éléments de la bonne forme totale ou du mieux-être. *Depuis toujours, on décrit toute personne qui est en bonne condition physique comme étant quelqu'un qui s'acquitte de ses tâches quotidiennes avec vigueur et vivacité, sans éprouver de fatigue excessive, tout en ayant des réserves d'énergie suffisantes pour profiter de ses loisirs et faire face à des situations d'urgence imprévues.* Si l'on va au-delà de ce simple énoncé philosophique, on peut considérer la bonne condition physique, dans un sens appliqué, comme étant un ensemble d'attributs fonctionnels associé à la capacité de s'adonner à des activités physiques. Ces attributs sont en fait les composantes de la condition physique, du point de vue de la santé même : composition du corps, capacité aérobie, force musculaire, souplesse et endurance musculaire."[3]

En outre, certains adeptes du conditionnement physique estiment que l'équilibre et la coordination sont importantes, particulièrement pour les jeunes et les adultes plus âgés. De plus, le fait de développer son équilibre et sa coordination exige un sens aigu de la conscience de son corps et de sa posture, des éléments très importants dans la gestion du stress.[4]

Pour que les employés puissent fonctionner efficacement dans leur milieu de travail, ils doivent être suffisamment en bonne santé et en bonne forme physique pour répondre aux multiples demandes de la vie et du travail.

Même s'il existe des problèmes de sémantique, il est clair que, pour que les employés puissent fonctionner efficacement dans leur milieu de travail, ils doivent être suffisamment en bonne santé et en

Martin Collis, Ph.D.
Martin Collis est professeur d'éducation physique à l'Université de Victoria. Il a travaillé en collaboration avec Condition physique Canada à la rédaction de Santé physique des employés *en 1978 et de* The Phacts of Life *en 1985. Il a participé au développement de PAR-Q et a donné beaucoup de consultations dans le domaine de la condition physique des employés, travaillant notamment pour le Conseil du président sur la bonne forme physique et pour Mesa Petroleum.*

Des employés de Petro-Canada pendant une classe de danse aérobie; Club 32, Petro-Canada Resources Ltd., Calgary (Alberta)

bonne forme physique pour répondre aux multiples demandes de la vie et du travail.

Un bon comportement à cet égard peut influer sur des éléments comme l'amour-propre, les régimes, le stress et le domaine tout entier de la santé et du bien-être.

Même si le terme condition physique implique qu'il faut mettre l'accent sur des activités physiques, il faut se rappeler que la condition physique *totale* est un tissu sans couture et qu'un bon comportement à cet égard peut influer sur des éléments comme l'amour-propre, les régimes, le stress et le domaine tout entier de la santé et du bien-être.

Programme de conditionnement physique chez Pratt et Whitney Canada; Montréal (Québec)

LE SONDAGE SUR LA CONDITION PHYSIQUE AU CANADA

En 1981, le test normalisé de condition physique, qui inclut tous les éléments susmentionnés, à l'exception de l'équilibre, a été utilisé dans le cadre de l'importante enquête sur la condition physique au Canada (ECPC). L'ECPC a rejoint 23 000 Canadiens de tous les coins du pays et a permis de dresser un profil national sur la bonne forme physique, la taille et la composition des individus, la pression sanguine et le mode de vie. Dans le passé, personne ne connaissait réellement les caractéristiques physiques du Canadien de 30 ans, mais lorsque les données de l'ECPC ont étés recueillies, il a été possible de reconnaître le Canadien moyen âgé de 30 ans, mais également celui âgé de 7 à 69 ans.[5]

Plus de la moitié de la population déclare être physiquement active dans ses temps libres et plus des trois quarts de la population souhaitent accroître leur participation à l'activité physique.

À prime abord, l'ECPC semble donner le reflet d'une population active comptant près de 6,5 millions de coureurs, environ 12 millions de marcheurs et plus de 7 millions de cyclistes et de nageurs. Plus de la moitié de la population *déclare* être physiquement active dans ses temps libres et plus des trois quarts de la population souhaitent accroître leur participation à l'activité physique. Cela donne l'apparence d'une population active qui souhaite être encore *plus* active, mais peu importe ce que les Canadiens *disent faire*, cela ne suffit pas à fournir le type d'endurance ou de capacité à utiliser l'oxygène nécessaire à une santé optimale.

La capacité aérobie a été mesurée dans l'ECPC au moyen d'un test dit de l'escalier. En se fondant sur ce test, on établissait que les participants avaient un niveau de condition physique recommandé, minimal ou inacceptable. Il est à remarquer que le *niveau recommandé* est un objectif modeste et facile à atteindre pour un adulte actif.

Un certain nombre de faits ressortent lorsque l'on examine les données de l'ECPC :

- Il y a une chute marquée sur le plan de la capacité aérobie chez les personnes âgées de 20 à 29 ans. Cela signifie que les programmes de conditionnement physique à l'intention des employés ne doivent pas partir du principe que les jeunes employés sont en bonne forme physique. Les personnes âgées de 20 à 29 ans ont un besoin

tout particulier d'un entraînement aérobie régulier.

- Dans le groupe des personnes âgées de plus de 40 ans, un nombre substantiel de candidats ont refusé de subir le test et de nombreux autres ont été éliminés car le test pouvait causer des risques à la santé. Cela signifie que l'échantillonnage qui a effectivement subi ce test représente le segment de la population en meilleure santé et en meilleure forme physique.
- En dépit de ce qui précède, moins de la moitié des Canadiens ayant subi le test atteignait le niveau d'endurance recommandé pour leur groupe d'âge. Certaines des conclusions les plus intéressantes provenant de l'Enquête condition physique Canada sont les pourcentages visant la pression sanguine et le taux de gras, résumés dans le tableau qui suit :

Tableau 1

Facteurs de risque pour la santé

Facteur de risque	*Homme*	*Femme*
Pression sanguine élevée (hypertension)	22 %	13 %
Excédent de poids, mais sans obésité	40 %	28 %
Obésité	9 %	12 %

En d'autres mots, près de la moitié des hommes canadiens ont un excédent de poids, et près du quart d'entre eux ont une pression sanguine élevée. Les Canadiennes font légèrement meilleure figure, mais les pourcentages sont encore loin d'être satisfaisants. En chiffres absolus, la haute pression sanguine affecte 2,5 millions d'adultes canadiens âgés de 20 à 69 ans. Dans ce même groupe d'âge, l'obésité affecte plus de 1,5 million de personnes et 5 millions de plus ont un excédent de poids sans être obèses.

L'activité physique régulière est importante car elle permet un bon équilibre calorique et de contrôler ou de perdre du poids.

La haute pression sanguine et l'excédent de poids sont généralement considérés par les professionnels de la santé comme des facteurs de risque pour les maladies cardio-vasculaires et d'autres problèmes de métabolisme. L'activité physique régulière est importante car elle permet un bon équilibre calorique et de contrôler ou de perdre du poids. Une activité physique contrôlée peut également contribuer à réduire une pression sanguine élevée, même s'il faudrait consulter un médecin avant de faire participer des personnes souffrant d'hypertension à un programme d'activité physique.

Un document résumant les résultats de l'Enquête condition physique Canada affirme :

> "Moins d'un adulte canadien sur quatre est suffisamment actif pour bénéficier vraisemblablement d'avantages sur le plan cardio-vasculaire. Cet élément, combiné à la détérioration générale de la bonne forme physique des adultes canadiens qui prennent de l'âge et l'observation de l'hypertension de plus en plus commune, de l'excédent de poids et de l'obésité, démontre que nous avons un défi important à relever en matière d'hygiène publique."[6]

Il est évident que notre population a beaucoup à gagner de la mise en place de programmes de conditionnement physique et de santé. Si ces derniers sont organisés en milieu de travail, ce sont les employeurs et les employés qui en partageront les avantages.

L'ECPC prouve que les Canadiens actifs sont en meilleure forme physique, en meilleure santé et moins enclins à fumer. Même si nous ne pouvons pas affirmer que les non-fumeurs en bonne forme physique et en santé sont de meilleurs employés, il leur sera plus facile de fournir un rendement optimal sur de longues périodes.

Piste intérieure au Club 32; Petro-Canada Resources Ltd., Calgary (Alberta)

Trois périodes hebdomadaires de 20 à 30 minutes à la zone cible appropriée du rythme cardiaque est un minimum acceptable pour le développement cardio-vasculaire.

EXIGENCES EN MATIÈRE D'EXERCICE

En se fondant sur les travaux du Dr Kenneth Cooper, les scientifiques de l'exercice conviennent généralement aujourd'hui que trois périodes hebdomadaires de 20 à 30 minutes à la zone cible appropriée du rythme cardiaque est un minimum acceptable pour le développement cardio-vasculaire et la prévention possible des maladies cardiaques prématurées. (La zone cible du régime cardiaque équivaut à 60 p. 100 au plus de l'écart entre votre rythme cardiaque au repos et votre rythme maximal.) Le système de pointage aérobie désormais célèbre du Dr Cooper est conçu de telle sorte que 30 points par semaine accumulés à partir d'un large éventail d'activités aérobies puissent maintenir un bon niveau de capacité cardio-vasculaire.[7]

Il affirme que des périodes d'exercice adéquates représentant 2 000 calories par semaine peuvent ajouter environ deux ans à l'espérance de vie d'une personne.

Une étude réalisée par Paffenbarger et certains de ses collègues démontre que le nombre de calories dépensées par semaine a une incidence importante sur la santé respiratoire et cardio-vasculaire.[8] Il affirme que des périodes d'exercice adéquates représentant 2 000 calories par semaine peuvent ajouter environ deux ans à l'espérance de vie d'une personne. Si cela semble relativement insignifiant, on peut le comparer au prolongement de la vie qui pourrait être anticipé si l'on découvrait une cure contre le cancer. Les calories peuvent être dépensées dans le cadre d'activités quotidiennes normales comme la marche et le fait de grimper des escaliers, venant s'ajouter à d'autres activités plus vigoureuses. Dans une lettre adressée au *New England Journal of Medicine*, Petty et Herrington se sont servis des données de Paffenbarger pour calculer que le fait de grimper chaque marche d'un escalier plutôt que de prendre l'ascenseur pouvait ajouter quatre secondes à la vie d'une personne.[9] Il s'agit peut-être là d'un exemple extrême, mais il souligne le fait que les avantages de l'activité physique sont cumulatifs.

Surface pour la danse aérobie au centre de conditionnement physique Shell; Calgary (Alberta)

L'impact d'une activité physique régulière (plus de 2 000 calories par semaine) était même évident chez les fumeurs, les personnes ayant un excédent de poids et souffrant d'hypertension et celles dont les parents ont connu une mort hâtive. Il est évident que toute activité régulière qui contribue à brûler des calories produit des résultats bénéfiques sur l'organisme humain.

Le rapport de 1978 intitulé *L'activité physique au Canada* suggère que des activités liées à la bonne forme physique peuvent avoir une incidence importante dans la stimulation d'autres changements positifs en matière de santé :

> "L'activité physique, cependant, se présente toujours sous un aspect positif. En fait, il ne s'agit non pas de quelque chose dont on se départit mais de ce qu'on ajoute à sa propre vie. En outre, beaucoup des avantages physiologiques, sociaux, économiques et psychologiques peuvent être obtenus presque dès que l'activité physique est entreprise de façon régulière. Il semblerait donc plus facile, du moins en théorie, de promouvoir l'activité physique plutôt que l'abandon de la cigarette, la restriction de l'usage de l'alcool et la bonne alimentation. En tenant compte de ces derniers points et des effets secondaires qui se font ressentir sur d'autres formes de comportement reliés à la santé, on ne doute plus que l'activité physique doive constituer le pivot d'un

programme complet de promotion sanitaire."[10]

Les employeurs nord-américains réalisent de plus en plus qu'ils peuvent contribuer à optimiser la santé et le rendement de leurs employés en encourageant et en facilitant un mode de vie sain.

FAVORISER UN MODE DE VIE POSITIF POUR LES EMPLOYÉS

Les employeurs nord-américains réalisent de plus en plus qu'ils peuvent contribuer à optimiser la santé et le rendement de leurs employés en encourageant et en facilitant un mode de vie sain. Depuis toujours, les soins de santé sont axés sur les gens qui sont malades. Plus récemment, ils visent l'établissement de programmes qui aident les gens à demeurer en santé.

Surface pour l'entraînement aux poids au Club 32; Petro-Canada Resources Ltd., Calgary (Alberta)

Ce concept n'est pas nouveau. Il a été clairement exprimé dans le document clé de Marc Lalonde intitulé *Nouvelles perspectives de la santé des Canadiens*, publié par Santé et Bien-être Canada en 1976.

> "Si nous évaluons soigneusement toutes les répercussions de l'environnement et des habitudes de vie sur la santé, il ne fait aucun doute que dans un tel contexte, l'équation traditionnelle entre le niveau de santé et le nombre de médecins et d'hôpitaux ne tient pas compte de la réalité. Pour exceptionnels que les soins médicaux puissent être au Canada comparativement à beaucoup d'autres pays, il ne fait guère de doute que l'action future visant à améliorer l'état de santé des Canadiens devra s'orienter davantage vers l'assainissement du milieu et la réduction des risques auxquels l'individu s'expose délibérément."[11]

Lalonde définit les habitudes de vie (une catégorie de sa conception globale de la santé) comme l'ensemble des décisions que prennent les individus et qui ont des répercussions sur leur propre santé, en somme les facteurs sur lesquels l'homme peut exercer un certain contrôle.

En dépit des propos de M. Lalonde et du fait que nous savons que la productivité, la santé et la vie des individus sont fortement affectées par les "maladies de choix", peu d'efforts ont été déployés au chapitre de nos priorités financières en matière de santé. Les dépenses à ce chapitre sont encore surconcentrées sur les traitements plutôt que sur la prévention.

Les sommes affectées par le gouvernement canadien à la protection et à la promotion de la santé, à l'épidémiologie et à d'autres programmes d'hygiène publique représentent moins de 2 p. 100 du total des dépenses consacrées aux soins de santé.

Dans son document de travail de 1985 intitulé *Issues in Preventative Health Care*, Ray Jackson traite également cette préoccupation en affirmant "qu'il semble moins qu'optimal que les sommes affectées par le gouvernement canadien à la protection et à la promotion de la santé, à l'épidémiologie et à d'autres programmes d'hygiène publique représentent moins de 2 p. 100 du total des dépenses consacrées aux soins de santé."[12]

Le ministre de la Santé nationale et du Bien-être social, Jake Epp, dans une allocution prononcée devant l'Association canadienne d'hygiène publique en 1986, faisait remarquer qu'un changement d'emphase était opportun en affirmant "qu'il est logique que nous ayons une stratégie appropriée en matière de promotion de la santé pour compléter les stratégies en matière de soins de santé et de promotion de la santé que mon ministère a déjà mises en place."[13]

L'importance des facteurs liés à l'environnement et au mode de vie peut être démontrée par l'utilisation d'instruments comme l'évaluation des risques pour la santé. Cette dernière évalue l'interaction d'un éventail de risques quotidiens que les gens assument ou auxquels ils sont exposés et qui peuvent affecter la qualité et l'espérance de vie. Quatre catégories de renseignements sur l'individu sont recueillis comme suit :

Trois périodes hebdomadaires de 20 à 30 minutes à la zone cible appropriée du rythme cardiaque est un minimum acceptable pour le développement cardio-vasculaire.

EXIGENCES EN MATIÈRE D'EXERCICE

En se fondant sur les travaux du Dr Kenneth Cooper, les scientifiques de l'exercice conviennent généralement aujourd'hui que trois périodes hebdomadaires de 20 à 30 minutes à la zone cible appropriée du rythme cardiaque est un minimum acceptable pour le développement cardio-vasculaire et la prévention possible des maladies cardiaques prématurées. (La zone cible du régime cardiaque équivaut à 60 p. 100 au plus de l'écart entre votre rythme cardiaque au repos et votre rythme maximal.) Le système de pointage aérobie désormais célèbre du Dr Cooper est conçu de telle sorte que 30 points par semaine accumulés à partir d'un large éventail d'activités aérobies puissent maintenir un bon niveau de capacité cardio-vasculaire.[7]

Il affirme que des périodes d'exercice adéquates représentant 2 000 calories par semaine peuvent ajouter environ deux ans à l'espérance de vie d'une personne.

Une étude réalisée par Paffenbarger et certains de ses collègues démontre que le nombre de calories dépensées par semaine a une incidence importante sur la santé respiratoire et cardio-vasculaire.[8] Il affirme que des périodes d'exercice adéquates représentant 2 000 calories par semaine peuvent ajouter environ deux ans à l'espérance de vie d'une personne. Si cela semble relativement insignifiant, on peut le comparer au prolongement de la vie qui pourrait être anticipé si l'on découvrait une cure contre le cancer. Les calories peuvent être dépensées dans le cadre d'activités quotidiennes normales comme la marche et le fait de grimper des escaliers, venant s'ajouter à d'autres activités plus vigoureuses. Dans une lettre adressée au *New England Journal of Medicine*, Petty et Herrington se sont servis des données de Paffenbarger pour calculer que le fait de grimper chaque marche d'un escalier plutôt que de prendre l'ascenseur pouvait ajouter quatre secondes à la vie d'une personne.[9] Il s'agit peut-être là d'un exemple extrême, mais il souligne le fait que les avantages de l'activité physique sont cumulatifs.

Surface pour la danse aérobie au centre de conditionnement physique Shell; Calgary (Alberta)

L'impact d'une activité physique régulière (plus de 2 000 calories par semaine) était même évident chez les fumeurs, les personnes ayant un excédent de poids et souffrant d'hypertension et celles dont les parents ont connu une mort hâtive. Il est évident que toute activité régulière qui contribue à brûler des calories produit des résultats bénéfiques sur l'organisme humain.

Le rapport de 1978 intitulé *L'activité physique au Canada* suggère que des activités liées à la bonne forme physique peuvent avoir une incidence importante dans la stimulation d'autres changements positifs en matière de santé :

> "L'activité physique, cependant, se présente toujours sous un aspect positif. En fait, il ne s'agit non pas de quelque chose dont on se départit mais de ce qu'on ajoute à sa propre vie. En outre, beaucoup des avantages physiologiques, sociaux, économiques et psychologiques peuvent être obtenus presque dès que l'activité physique est entreprise de façon régulière. Il semblerait donc plus facile, du moins en théorie, de promouvoir l'activité physique plutôt que l'abandon de la cigarette, la restriction de l'usage de l'alcool et la bonne alimentation. En tenant compte de ces derniers points et des effets secondaires qui se font ressentir sur d'autres formes de comportement reliés à la santé, on ne doute plus que l'activité physique doive constituer le pivot d'un

programme complet de promotion sanitaire."[10]

Les employeurs nord-américains réalisent de plus en plus qu'ils peuvent contribuer à optimiser la santé et le rendement de leurs employés en encourageant et en facilitant un mode de vie sain.

FAVORISER UN MODE DE VIE POSITIF POUR LES EMPLOYÉS

Les employeurs nord-américains réalisent de plus en plus qu'ils peuvent contribuer à optimiser la santé et le rendement de leurs employés en encourageant et en facilitant un mode de vie sain. Depuis toujours, les soins de santé sont axés sur les gens qui sont malades. Plus récemment, ils visent l'établissement de programmes qui aident les gens à demeurer en santé.

Surface pour l'entraînement aux poids au Club 32; Petro-Canada Resources Ltd., Calgary (Alberta)

Ce concept n'est pas nouveau. Il a été clairement exprimé dans le document clé de Marc Lalonde intitulé *Nouvelles perspectives de la santé des Canadiens*, publié par Santé et Bien-être Canada en 1976.

> "Si nous évaluons soigneusement toutes les répercussions de l'environnement et des habitudes de vie sur la santé, il ne fait aucun doute que dans un tel contexte, l'équation traditionnelle entre le niveau de santé et le nombre de médecins et d'hôpitaux ne tient pas compte de la réalité. Pour exceptionnels que les soins médicaux puissent être au Canada comparativement à beaucoup d'autres pays, il ne fait guère de doute que l'action future visant à améliorer l'état de santé des Canadiens devra s'orienter davantage vers l'assainissement du milieu et la réduction des risques auxquels l'individu s'expose délibérément."[11]

Lalonde définit les habitudes de vie (une catégorie de sa conception globale de la santé) comme l'ensemble des décisions que prennent les individus et qui ont des répercussions sur leur propre santé, en somme les facteurs sur lesquels l'homme peut exercer un certain contrôle.

En dépit des propos de M. Lalonde et du fait que nous savons que la productivité, la santé et la vie des individus sont fortement affectées par les "maladies de choix", peu d'efforts ont été déployés au chapitre de nos priorités financières en matière de santé. Les dépenses à ce chapitre sont encore surconcentrées sur les traitements plutôt que sur la prévention.

Les sommes affectées par le gouvernement canadien à la protection et à la promotion de la santé, à l'épidémiologie et à d'autres programmes d'hygiène publique représentent moins de 2 p. 100 du total des dépenses consacrées aux soins de santé.

Dans son document de travail de 1985 intitulé *Issues in Preventative Health Care*, Ray Jackson traite également cette préoccupation en affirmant "qu'il semble moins qu'optimal que les sommes affectées par le gouvernement canadien à la protection et à la promotion de la santé, à l'épidémiologie et à d'autres programmes d'hygiène publique représentent moins de 2 p. 100 du total des dépenses consacrées aux soins de santé."[12]

Le ministre de la Santé nationale et du Bien-être social; Jake Epp, dans une allocution prononcée devant l'Association canadienne d'hygiène publique en 1986, faisait remarquer qu'un changement d'emphase était opportun en affirmant "qu'il est logique que nous ayons une stratégie appropriée en matière de promotion de la santé pour compléter les stratégies en matière de soins de santé et de promotion de la santé que mon ministère a déjà mises en place."[13]

L'importance des facteurs liés à l'environnement et au mode de vie peut être démontrée par l'utilisation d'instruments comme l'évaluation des risques pour la santé. Cette dernière évalue l'interaction d'un éventail de risques quotidiens que les gens assument ou auxquels ils sont exposés et qui peuvent affecter la qualité et l'espérance de vie. Quatre catégories de renseignements sur l'individu sont recueillis comme suit :

- facteurs liés au mode de vie, notamment le fait de fumer, la consommation d'alcool, l'exercice et les habitudes de conduite;
- la santé physique;
- les renseignements médicaux;
- les antécédents personnels ou familiaux de certaines maladies.

Ces données sont regroupées pour produire un "âge d'évaluation", susceptible d'être supérieur ou inférieur à l'âge chronologique, selon le mode de vie et d'autres facteurs. Cela peut être déroutant pour une personne de 40 ans de se voir donner un âge d'évaluation de 47 ans et cela peut encourager une autre personne de 40 ans susceptible d'avoir un âge d'évaluation de 33 ans. Dans les deux cas, cette méthode est utile et peut motiver les individus en ce qui a trait à leur mode de vie.

L'impact du mode de vie et des habitudes personnelles sur la santé est clairement démontré dans la recherche effectuée par Belloc et Breslow.[14] Ils ont étudié 7 000 cas pour déterminer certaines des influences majeures sur la bonne santé et la longévité et sont arrivés à la conclusion que les habitudes suivantes en matière de santé sont importantes :

- sept à huit heures de sommeil par nuit;
- un bon déjeuner pour commencer la journée;
- un minimum de collation entre les repas;
- aucune fluctuation de poids;
- un exercice régulier;
- le fait de ne pas fumer;
- l'usage modéré de l'alcool.

Il a été démontré que ceux qui suivaient trois ou moins de ces conseils avaient un taux de mortalité quatre fois plus élevé que ceux qui avaient sept bonnes habitudes de vie.

Dans le cadre d'une étude réalisée cinq ans plus tard auprès des individus du même groupe, il a été démontré que ceux qui suivaient trois ou moins de ces conseils avaient un taux de mortalité quatre fois plus élevé que ceux qui avaient sept bonnes habitudes de vie. L'état de santé moyen des personnes âgées de plus de 75 ans ayant adopté ces sept habitudes de vie positives était le même que celui des gens âgés de 35 à 44 ans qui en suivaient moins de trois.

Il n'existe aucune compagnie dont les employés ne pourraient pas tirer des avantages multiples de l'établissement de programmes favorisant un mode de vie positif.

Il est évident qu'il y va de l'intérêt des employeurs de faciliter et d'encourager chez leurs employés un mode de vie sain. En dépit des progrès énormes que nous avons réalisés au chapitre de l'accroissement de la participation des adultes à l'activité physique et en dépit des nombreux programmes de sensibilisation qui ont été mis sur pied, il y a encore trop de Canadiens qui fument, qui boivent plus que modérément, qui ont un excédent de poids, qui ont une haute pression sanguine ou qui souffrent trop du stress. Il n'existe aucune compagnie dont les employés ne pourraient pas tirer des avantages multiples de l'établissement de programmes favorisant un mode de vie positif.

CHAPITRE 3

COÛTS ET AVANTAGES

Michael H. Cox

"Dans le bilan de toute entreprise, la "taille" influence le profit net."
— Harold Milavsky
Président du Conseil
Chambre de commerce
du Canada, 1985-86

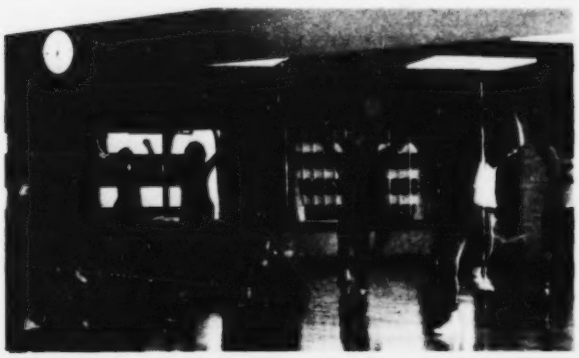
Au fil des années, l'augmentation à travers le pays du coût des soins de santé, le nombre croissant du nombre de réclamations pour accident du travail, le taux élevé d'absentéisme et le ralentissement de la productivité ont incité les compagnies à s'intéresser de plus près à leurs ressources humaines.

Dans un article paru dans le *Harvard Business Review*, il semble que "la contribution des compagnies aux soins de santé de leurs employés augmente à un rythme si effréné que, si la situation se maintient, d'ici huit ans, une compagnie moyenne membre du "Fortune 500" ou des 250 plus grandes compagnies non industrielles devra y verser tous ses bénéfices."[1]

Michael H. Cox, Ph.D.
Michael H. Cox, anciennement de l'Université de Toronto, est aujourd'hui directeur de la "Human Performance Division" centre de médecine sportive du "Graduate Hospital of Philadelphia". Il a aussi été coordonnateur de la recherche pour la Canada Life Study *et, depuis quelques années, il a entrepris plusieurs projets de recherche sur la condition physique des employés en plus d'avoir servi d'expert-conseil pour la création d'un grand nombre de programmes de conditionnement physique à l'intention des employés à travers le Canada.*

Pendant la période allant de 1978 à 1980, GM aurait dépensé trois fois plus pour le régime d'assurance-maladie de ses employés que pour acheter de l'acier destiné à la construction de ses automobiles.

La compagnie américaine General Motors offre un excellent exemple pour illustrer le problème. Pendant la période allant de 1978 à 1980, GM aurait dépensé trois fois plus pour le régime d'assurance-maladie de ses employés que pour acheter de l'acier destiné à la construction de ses automobiles.[2] En réponse à ce problème, les sociétés accordent de plus en plus d'importance aux soins préventifs, et les programmes de conditionnement physique des employés occupent une place de plus en plus importante dans le milieu du travail. Et avec raison d'ailleurs. Au fil des années, les recherches ont révélé qu'un programme efficace peut contribuer à améliorer la santé des employés, à réduire l'absentéisme et le roulement, à changer l'attitude et le comportement des employés, à augmenter le niveau d'énergie et à réduire la fatigue.[3,4,5]



Classe de danse aérobie à la pause de midi au centre Texercise; Texaco Resources Ltd., Calgary (Alberta)

Malgré les conclusions de la recherche sur la condition physique des employés, malgré les efforts de promotion des gouvernements et l'appui accordé à ce principe par un grand nombre de compagnies réputées, la grande majorité des entreprises hésitent encore à adopter des programmes. En fait, selon des études menées en Ontario en 1984 [6] et en Colombie-Britannique en 1985 [7], moins de 10 p. 100 des compagnies de ces deux provinces ont des programmes complets de condition physique et de vie saine. Ces conclusions ont d'ailleurs été confirmées par une enquête menée en 1987 par la Chambre de commerce du Canada.[8]

L'hésitation des compagnies tient en partie à la difficulté qu'elles ont à déterminer la valeur et la rentabilité de tels programmes. L'importance que

l'on attache à ce genre d'évaluation est conforme à la philosophie générale du monde des affaires qui veut que tous les programmes prévus dans le budget répondent à certains critères précis afin que des décisions réfléchies puissent être prises quant à la valeur qu'il faut leur accorder.

Afin de contribuer à cette évaluation, nous consacrons le présent chapitre aux divers coûts et avantages d'un programme de conditionnement physique des employés, avec quelques directives pour permettre de les comparer et de les évaluer. La première partie portera sur l'important lien entre la condition physique, la santé et la productivité. Nous examinerons ensuite les conséquences de la condition physique sur le coût des soins de santé et le nombre de blessures subies au travail. Cette partie sera suivie d'une discussion sur l'absentéisme, le taux de roulement et la productivité, au cours de laquelle il sera question des programmes mis sur pied au Canada et aux États-Unis. La dernière partie, soit la façon de mesurer la rentabilité de ces programmes, présentera un bilan des coûts et avantages et fera le résumé de l'expérience d'une compagnie particulière au niveau de l'évaluation des programmes.

LE LIEN ENTRE LA CONDITION PHYSIQUE, LA SANTÉ ET LA PRODUCTIVITÉ

En Amérique du Nord, les maladies du cœur font plus de victimes que les quatre causes de mort suivantes combinées (y compris tous les types de cancer). En contrepartie de ces statistiques quelque peu décourageantes, il faut se rappeler que dans bien des cas, les maladies du cœur peuvent être prévenues.

La recherche sur les maladies du cœur révèlent qu'elles ont un lien manifeste avec le mode de vie adopté. Parmi les facteurs contribuant au risque de maladies du cœur, mentionnons la haute pression, le tabagisme, un taux élevé de lipides dans le sang et une vie sédentaire. Tous ces facteurs de risque peuvent être modifiés et les programmes élaborés au fil des années y ont porté une attention particulière afin d'encourager les gens à adopter des habitudes de vie plus saines.

L'adoption d'un programme d'activité physique régulière est une façon spéciale et importante de prévenir les maladies. Le *Journal of the American Medical Association* a publié les résultats d'une étude visant 117 000 personnes, et qui a révélé qu'à l'échelon communautaire, le critère permettant d'évaluer avec le plus de précision les risques de crise cardiaque, était l'insuffisance d'activité physique.[9] Les programmes d'exercice régulier ont été liés à la réduction de la haute pression et des lipides dans le sang, sans parler du fait que l'exercice contribue à faire perdre du poids et à réduire le stress.

En effet, en 1971, la productivité canadienne a chuté de quelque 193 000 années-personnes à cause des morts prématurées entraînées par les maladies du cœur. En 1982, le nombre d'années-personnes perdues était monté à 250 000.

Outre les morts, les maladies chroniques et la souffrance qu'elles causent, les maladies du cœur ont de graves répercussions sur le plan économique. En effet, en 1971, la productivité canadienne a chuté de quelque 193 000 années-personnes à cause des morts prématurées entraînées par les maladies du cœur.[10] En 1982, le nombre d'années-personnes perdues était monté à 250 000. Malheureusement, beaucoup de victimes sont privées de leurs années les plus productives.

Condition physique Canada a calculé que les coûts directs et indirects des soins de santé se situent au bas mot à 2,5 milliards de dollars annuellement pour les maladies liées à l'inactivité physique.

Condition physique Canada a calculé que les coûts directs et indirects des soins de santé se situent au bas mot à 2,5 milliards de dollars annuellement pour les maladies liées à l'inactivité physique (c.-à-d. la cardiopathie, l'hypertension, l'obésité et l'ostéoporose.[11] Les maladies de ce genre constituent un important facteur d'absentéisme qui, d'après certains calculs, auraient coûté près de 4,9 milliards de dollars à l'industrie canadienne en 1977.[12]

Il peut s'avérer coûteux et frustrant d'essayer de modifier les habitudes de vie des adultes. De fait, les programmes de sensibilisation à la condition physique, adoptés sans autres mesures, ne se sont pas soldés par de grands succès. Peu d'études ont révélé des changements au niveau du comportement; par contre, la plupart des recherches prouvent qu'il existe un grand écart entre les connaissances ou les attitudes et l'action. Il faut faire appel à une grande variété de méthodes et se rappeler qu'un changement d'atmosphère constitue un important élément de tout programme.

En milieu de travail, ce changement d'atmosphère peut se traduire par la mise sur pied d'un programme à l'intention des employés, favorisant la condition physique et un mode de vie sain.

L'adoption d'un programme efficace peut contribuer grandement à l'élimination des problèmes économiques et de santé mentionnés plus haut. Elle peut également avoir des répercussions positives sur certaines des questions d'affaires mentionnées au début du chapitre et qui seront discutées plus longuement dans les sections subséquentes.

RÉPERCUSSIONS DE L'ACTIVITÉ RÉGULIÈRE SUR LES COÛTS DES SOINS DE SANTÉ

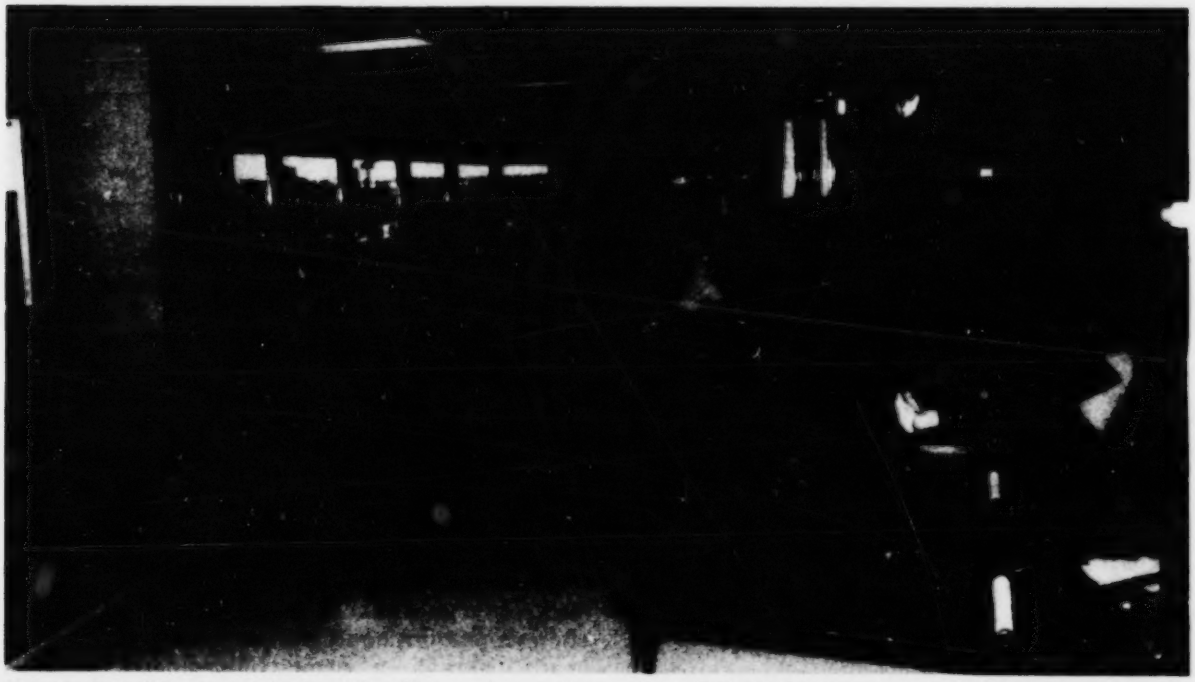
En Amérique du Nord, les coûts des soins de santé sont si élevés que, dans certains cas, le gouvernement est incapable de les subventionner.[13] Malheureusement, l'augmentation des dépenses effectuées au fil des années en médecine n'a pas entraîné une amélioration proportionnelle de la santé de la collectivité.[14]

Une grande proportion des fonds réservés aux soins de santé sont consacrés au traitement de maladies qu'il aurait été possible d'éviter. Par conséquent, il est primordial que l'on réduise les dépenses médicales en augmentant l'activité physique et en améliorant les autres habitudes de vie.

À l'échelle nationale, d'importantes économies pourraient être réalisées si les Canadiens étaient suffisamment motivés à maintenir un niveau de condition physique adéquat. Par exemple, d'après une étude menée auprès participants au Régime d'assurance-maladie de l'Ontario (OHIP), si tous les adultes âgés en 20 et 69 ans parvenaient à un niveau minime de forme physique par l'exercice aérobie, le régime d'assurance-maladie réaliserait immédiatement des économies annuelles de l'ordre de 31 millions de dollars. Parallèlement, une diminution du nombre de maladies coronaires réduirait les coûts futurs du régime OHIP par 13 millions de dollars par année de plus.[15] Cela aurait des conséquences évidentes pour le transfert des paiements par le gouvernement fédéral si toutes les provinces réussissaient à persuader leurs résidents à améliorer leur état de santé physique.

Le nombre d'hospitalisations des employés de la compagnie participant au projet pilote est passé de 0,27 à 0,29 jour par année-personne, tandis que dans l'entreprise servant aux fins de contrôle, le nombre de journées d'hospitalisation a augmenté de 0,13 à 0,51 jour.

Par ailleurs, une récente étude canadienne a démontré les effets des programmes de condition physique des employés sur les dépenses que doi-



Le centre de conditionnement physique d'Esso Plaza, surface pour les exercices individuels; Esso Resources Canada Ltd., Calgary (Alberta)

vent engager les compagnies pour assurer les soins de santé de l'entreprise.[16] Pendant la période visée, il y a eu une augmentation marquée des dépenses au titre du Régime d'assurance-maladie de l'Ontario pour la compagnie servant aux fins de contrôle, tandis que l'entreprise participant au projet pilote n'a accusé à peu près aucun changement. De plus, le nombre d'hospitalisations des employés de la compagnie participant au projet pilote est passé de 0,27 à 0,29 jour par année-personne, tandis que dans l'entreprise servant aux fins de contrôle, le nombre de journées d'hospitalisation a augmenté de 0,13 à 0,51 jour. Les économies directement réalisées par OHIP étaient calculées à environ 130 $ par participant. Certains craignaient que le programme de condition physique entraîne une augmentation de certains coûts médicaux particuliers — par exemple, pour les services électrocardiographiques et orthopédiques — mais ce ne fut pas le cas.

Selon de récentes statistiques, il semblerait qu'au Canada, la réclamation moyenne pour blessure au travail serait de 1 120 $, ce qui représente environ 128 $ par année-personne.

ACCIDENTS DU TRAVAIL

Les facteurs contribuant aux accidents du travail comprennent la mauvaise condition physique (fatigue), l'obésité, la mauvaise posture, de mauvaises techniques de levage et le manque de vigilance. Selon de récentes statistiques, il semblerait qu'au Canada, la réclamation moyenne pour blessure au travail serait de 1 120 $, ce qui représente environ 128 $ par année-personne.[17]

On peut ajouter 451 $ de plus par année-personne pour les coûts indirects, y compris la perte de productivité, les dommages matériels et la réadaptation au travail. Les blessures au dos sont particulièrement difficiles et coûteuses. Les statistiques recueillies en Ontario depuis 1972 démontrent qu'à elles seules, les blessures au dos causées au travail coûtent au régime d'assurance-maladie de la province quelque 19,4 millions de dollars par année.[18] Il est intéressant de noter que les blessures au dos sont chose commune dans le secteur industriel où l'activité physique rigoureuse et le levage sont peu fréquents, comme pour les secteurs où le travail est plus exigeant sur le plan physique.

L'automatisation est en train de changer le secteur industriel traditionnel du Canada, car le travail devient en général moins exigeant sur le plan physique. L'exemple le plus frappant de ce phénomène est le secteur de la construction automobile, où les chaînes d'assemblage ont été transformées par l'arrivée de robots, produits de la haute technologie.

La société General Motors du Canada est un chef de file pour ce qui est de l'automatisation. Cependant, comme le moral des employés lui tient à cœur et qu'elle souhaite réduire le nombre d'accidents causés par l'ennui et le manque de vigilance, elle a également mis sur pied un programme de conditionnement physique des employés qui pourrait servir de modèle à toute l'industrie. Certains experts estiment que ce genre de programme pourrait réduire de 50 p. 100 le nombre d'accidents du travail.

Peu importe la façon dont le programme est organisé, les employés participants en bénéficient en augmentant la force de leurs muscles, de leurs ligaments et de leurs os, en augmentant leur résistance à la fatigue, et en améliorant leurs réflexes. Ce sont tous des changements qui leur permettent de mieux s'acquitter de leur tâche respective. Et l'importance de ces facteurs pour la prévention de ces accidents est évidente.

Une étude menée par la compagnie d'assurance Canada Life à Toronto a révélé une baisse de 22 p. 100 du taux d'absentéisme chez les employés participant régulièrement au programme de conditionnement physique.

ABSENTÉISME, TAUX DE ROULEMENT ET PRODUCTIVITÉ

L'absentéisme et le roulement sont des problèmes sérieux — et coûteux — pour l'entreprise canadienne. Dans certains secteurs industriels, l'absentéisme peut s'élever à 23 jours par année-personne. La satisfaction au travail et la maladie ont une grande influence sur l'assiduité au travail. Les résumés d'études présentés plus loin dénotent un lien évident entre les programmes de conditionnement physique des employés et l'absentéisme, le roulement et la productivité.

L'ÉTUDE DE LA CANADA LIFE

Une étude menée par la compagnie d'assurance Canada Life de Toronto a révélé une baisse de 22 p. 100 du taux d'absentéisme chez les employés participant régulièrement au programme de conditionnement physique, comparativement aux non-participants de la même compagnie et aux employés d'une compagnie voisine semblable.[19]

Le résultat net de ce programme a été une réduction du taux d'absentéisme de 1,3 jours par année

par participant, c'est-à-dire une économie d'environ 100 $ par employé. Un examen des facteurs d'amélioration de la condition physique, du taux d'absentéisme et de la satisfaction au travail a démontré un important lien entre ces variables, se traduisant à la fois par une réduction de l'absentéisme, par une amélioration des activités et un accroissement du taux de satisfaction au travail.

Le coût moyen de l'embauche et de la formation d'un nouvel employé a été calculé à 6 250 $ (en dollars de 1980). Si l'on compare ce chiffre aux dossiers de la compagnie, cela représente une économie d'environ 301 $ par année-personne.

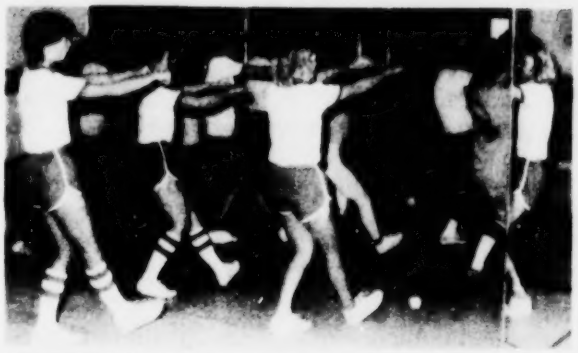
Des gains économiques plus importants ont été réalisés par la diminution du taux de roulement des employés. En effet, le roulement était moindre chez les participants au programme que chez les non-participants et ceux qui l'avaient abandonné, soit de 1,5 et de 15 p. 100 respectivement sur 10 mois. Le coût moyen de l'embauche et de la formation d'un nouvel employé a été calculé à 6 250 $ (en dollars de 1980). Si l'on compare ce chiffre aux dossiers de la compagnie, cela représente une économie d'environ 301 $ par année-personne.

La Canada Life a également connu une augmentation de sept pour cent de sa productivité comparativement à quatre pour cent pour la compagnie voisine servant de point de comparaison.

PROJET DE CONDITIONNEMENT PHYSIQUE DE LA PLAZA ESSO

Entre 1980 et 1984, la société Esso Resources, de Calgary, a recueilli des données sur l'absentéisme parmi les employés membres de son centre de conditionnement physique. D'après ces données, il y aurait un lien direct entre la participation à un programme de conditionnement aérobie et de musculation et la réduction du taux d'absentéisme. Du reste, plus la participation au centre de conditionnement physique était assidue, moins les jours d'absence du travail étaient fréquents. [20]

Bien qu'il y ait eu une certaine sélectivité dans les données (les employés qui sont devenus les plus actifs avaient, au départ, un taux d'absentéisme bas), il n'en demeure pas moins que ces mêmes employés ont réduit leur taux d'absentéisme encore plus pendant la première année de fonctionnement au centre de conditionnement physique. Du reste, les employés qui sont fortement motivés ont généralement tendance à joindre les rangs d'une entreprise qui offre ce genre de programme.



Des employés d'Esso Resources pendant une classe de danse aérobie à la pause de midi; Calgary (Alberta)

Cette conclusion pourrait s'avérer intéressante puisque la motivation de soi a un lien direct avec l'attitude face au travail et un rendement au-dessus de la moyenne.

L'EXPÉRIENCE ALCAN

Bien que la plupart des études de conditionnement physique des employés ont été menées auprès de travailleurs professionnels, le programme mis sur pied par la société Alcan Limitée de Jonquière, au Québec, indique que les entreprises du secteur industriel peuvent en bénéficier tout autant. [21]

En 1981, la société Alcan lançait un programme complet de conditionnement physique et d'habitudes de vie saine pour ses 7 000 employés. Les employés qui ont participé à toutes les étapes du programme ont considérablement réduit leur taux d'absentéisme. Après la première année, ce taux est tombé de 23 p. 100 pour les participants à des programmes de groupe, et de 27 p. 100 pour ceux qui avaient adopté un programme individuel.

Le taux d'absentéisme pour ce groupe est tombé de 16,9 jours par année-personne à 4,7 jours, soit une réduction de 72 p. 100. Ainsi, ce programme a permis à la compagnie de réaliser plus de 64 000 $.

Cependant, les résultats les plus frappants ont été obtenus par les participants au programme de soins pour le dos. Soixante-dix employés rémunérés au taux horaire et qui avaient déjà eu des problèmes de dos ont participé à un programme spécial de six mois sur les soins pour le dos. Ce programme comprenait des séances individuelles de counselling, des ateliers, des démonstrations et des exercices particuliers pour le dos. Le taux d'absentéisme pour ce groupe est tombé de 16,9 jours par année-personne à 4,7 jours, soit une réduction de 72 p. 100.

Ainsi, ce programme a permis à la compagnie de réaliser plus de 64 000 $ d'économies dès la première année, et des économies additionnelles pour les années subséquentes, puisque les employés étaient en meilleure forme et en meilleure santé.

LES ÉTUDES AMÉRICAINES RÉCENTES

Dans le cadre du programme Tenneco de Houston, au Texas, 3 231 employés ont été évalués pour déterminer l'influence de leur participation à un programme d'exercice sur leur cote de rendement au travail. Les résultats de cette étude ont démontré que les employés qui avaient une cote de rendement moyenne ou supérieure à la moyenne, étaient également susceptibles de participer régulièrement au programme de conditionnement physique. Ce lien était particulièrement évident parmi les professionnels et les employés de soutien. Un suivi de deux ans a révélé que le taux d'absentéisme était inférieur parmi ceux qui avaient participé régulièrement au premier programme de conditionnement physique.[22]

Le "Los Angeles Occupational Health Service" a entrepris une étude prolongée de 14 ans auprès de 1 800 pompiers. Ce programme avait pour objectif d'améliorer l'état physique des participants, de réduire les risques associés au mode de vie plus périlleux que la moyenne et de réduire les indemnités versées pour la maladies cardio-vasculaires. D'après les résultats, la condition physique des participants a augmenté de 16 p. 100, le nombre de non-fumeurs s'est multiplié, le nombre de blessures causant des infirmités a subi une baisse marquée, et les indemnités pour accident du travail ont chuté de 25 p. 100.[23]

La "Mesa Petroleum", d'Amarillo, au Texas, a évalué le taux d'absentéisme et les frais médicaux après le lancement d'un programme de conditionnement physique des employés. La compagnie a calculé que, sur une base annuelle, elle payait 260 $ de plus en frais médicaux pour les employés non participants que pour ceux qui étaient inscrits au programme de conditionnement physique. De même, les participants au programme avaient un taux d'absentéisme inférieur — en moyenne, ils s'absentaient deux jours de moins par année.[24]

Les dépenses médicales importantes ont en effet subi une baisse de 46 p. 100 parmi les participants, soit 262 $ par personne.

Dans le cadre du programme de la "Prudential Life" de Houston, les frais médicaux importants et les indemnités pour invalidité ont été examinés sur une période de cinq ans. Cette étude a révélé que les participants au programme de conditionnement physique demandaient 20 p. 100 de congés de maladie de moins que les autres, ce qui représente une économie directe moyenne de 91 $ par participant. En comparaison, les coûts indirects — c'est-à-dire la perte de productivité, les perturbations de l'organisation, les coûts de recyclage, etc. — étaient d'environ trois à six fois supérieurs aux coûts directs. Les dépenses médicales importantes ont en effet subi une baisse de 46 p. 100 parmi les participants, soit 262 $ par personne. Fait intéressant, plus le niveau de santé cardio-pulmonaire des participants est élevé, moins ils coûtent à la compagnie en frais médicaux.[25]

Pour de plus amples renseignements sur les programmes américains, voir le chapitre 8.

ÉVALUATION DE LA RENTABILITÉ DE CES PROGRAMMES

Toute tentative d'évaluation des bénéfices pour une entreprise de l'adoption d'un programme de conditionnement physique entraîne deux grands problèmes. Le premier consiste à déterminer la pertinence et la mesurabilité des facteurs à inclure dans l'analyse de la rentabilité.

Le deuxième est celui de faire une évaluation à court terme d'éléments qui appellent une évaluation à long terme. D'après l'expérience du monde des affaires, tout nouveau programme mis sur pied par une entreprise prend au moins trois ans de rapporter des bénéfices. Ainsi, il serait souhaitable que les compagnies envisagent de mettre au point un mécanisme d'évaluation à court terme, à moyen terme et à long terme.

Le tableau 1 indique la variété des facteurs que l'on peut inclure dans une analyse de la rentabilité. Ces facteurs ne s'appliquent pas toujours à tous les cas, et certains peuvent même être difficiles à quantifier. Néanmoins, les entreprises qui désirent évaluer la rentabilité d'un programme de conditionnement physique doivent prévoir les mécanismes nécessaires pour recueillir les données pertinentes.

Les facteurs d'absentéisme et de roulement du personnel sont facilement mesurables. Dans le cas de l'absentéisme, la valeur monétaire peut être calculée en prenant le coût quotidien moyen d'un employé absent (en mesurant 1,75 fois le salaire quotidien) et en multipliant ce chiffre par le nombre de jours d'absentéisme. Pour le taux de roulement,

il faut calculer les coûts de formation d'un nouvel employé.

Tableau 1

Programme de conditionnement physique des employés : Analyse de la rentabilité

Avantages (Recettes ou économies réalisées) :

droits annuels d'adhésion;
réduction du taux d'absentéisme;
réduction du taux de roulement;
réduction du nombre d'accidents;
réduction des frais médicaux;
moral des employés plus élevé;
amélioration des relations entre les superviseurs et les travailleurs;
meilleure image de l'entreprise.

Coûts :

amortissement des capitaux (construction ou rénovation des installations, achat d'équipement);
frais d'exploitation (professionnels, évaluations de la condition physique, fournitures de programme et prix, loyer ou frais de location éventuels, services d'entretien/de concierge).

D'autres résultats de l'absentéisme — qui sont cependant plus difficiles à quantifier — comprennent la perte de productivité, le coût des employés de remplacement sans expérience, les échéances manquées et les réunions annulées.

Les employés qui sont en forme et en santé font moins souvent appel aux services de santé et dépensent moins pour les médicaments d'ordonnance et autres.

D'autres avantages découlant d'un programme de conditionnement physique des employés comprennent l'amélioration de leur moral, l'amélioration des relations entre superviseur et employé et la création pour l'entreprise d'une réputation de dynamisme et d'intérêt pour ses employés. Ces trois facteurs sont plus difficiles à mesurer en termes monétaires, mais ils étaient tous présents dans les études récentes. Pour ce qui est des frais médicaux, les employés qui sont en forme et en santé font moins souvent appel aux services de santé et dépensent moins pour des médicaments d'ordonnance et autres.

Les coûts d'établissement d'un programme varient selon les installations et les services offerts. Ces coûts sont également énoncés au tableau 1, avec une liste d'éléments énumérés sous les deux rubriques principales "dépenses en capital" et "frais d'exploitation".

Malgré les dépenses en capital, il est généralement plus rentable de créer un programme d'activité sur les lieux mêmes du travail. Voici une liste des avantages d'un programme sur les lieux du travail (par opposition à un programme utilisant les installations communautaires) :

- économie de temps et de frais de transport;
- promotion immédiate des programmes;
- proximité des lieux entraînant une participation plus assidue;
- plus facile de viser certains groupes d'employés particuliers (les cols bleus moins actifs, les employés obèses, etc.);
- influence des collègues pour modifier les habitudes de vie.

(Pour plus de renseignements sur les avantages des programmes internes, voir le chapitre 9).

Le tableau 2 présente le profil des coûts et avantages du programme de la "Canada Life" mentionné plus tôt dans le présent chapitre. Du côté des avantages, l'addition des frais d'inscription des employés et des économies réalisées par la réduction des taux d'absentéisme et de roulement a produit un gain annuel de 352 500 $. Le coût des programmes s'élevait à 104 000 $, les dépenses en capital étant amorties sur une période de cinq ans. Les dépenses entraînées par la rénovation comprenaient les coûts de construction généraux, la plomberie, la peinture, les casiers, les tapis et l'ameublement.

Tableau 2

Programme de conditionnement physique de Canada Life : Profil des coûts et avantages

Avantages (Recettes et économies réalisées)	
Frais d'inscription	37 500 $
Réduction du taux d'absentéisme	90 000
Réduction du taux de roulement	225 000
	352 500 $
Coûts (annuels)	
Dépenses en capital amorties	54 000 $

Frais d'exploitation	50 000	
	104 000	$
Bénéfice net	248 500	$
Nombre de participants : 500		
Bénéfice net par participant	497	$
Nombre d'employés : 1 400		
Bénéfice net par employée	177	$

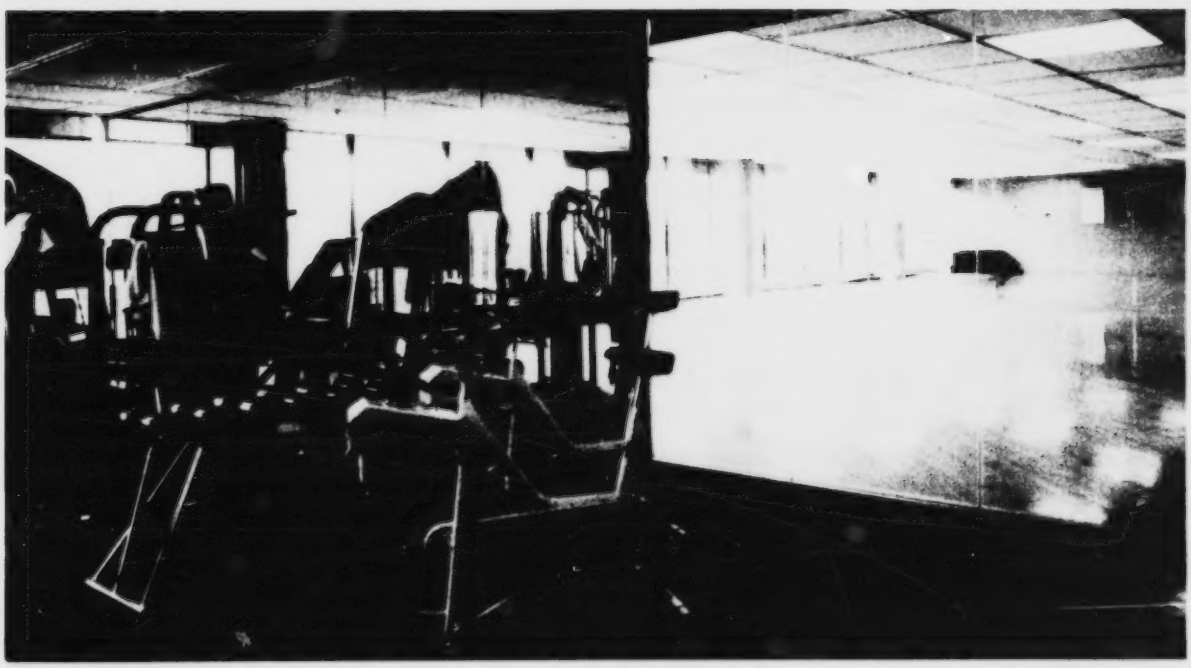
Le bénéfice *net* annuel (les bénéfices moins les coûts) s'élevait à 248 500 $. Étant donné que le programme compte 500 membres sur 1 400 employés, il est facile de calculer les coûts et avantages par participant au programme et par employé. Le tableau 2 indique les bénéfices nets par participant et pour la compagnie en général.

Les coûts et avantages des programmes de conditionnement physique des employés peuvent être évalués de diverses façons. Par exemple, certains spécialistes du domaine soutiennent que s'il peut y avoir une crise cardiaque de moins par année dans un groupe de cadres, les économies ainsi réalisées permettront de rembourser intégralement les coûts du programme pour tout le groupe.

"La mise sur pied d'un programme de conditionnement physique par une entreprise ne constitue pas des frais généraux, mais plutôt un investissement dans le but d'améliorer le moral, l'attitude et la santé des employés".

En parlant de la longue expérience de son entreprise avec des programmes internes, Arthur Collver, président de la Crossley Karastan Carpet Mills Ltd., de Truro, en Nouvelle-Écosse, dit tout simplement ceci : "La mise sur pied d'un programme de conditionnement physique par une entreprise ne constitue pas des frais généraux, mais plutôt un investissement dans le but d'améliorer le moral, l'attitude et la santé des employés".

S'il y a encore beaucoup de recherches et d'évaluations à faire, l'utilité des programmes de conditionnement physique pour les employés est de plus en plus évidente. En comparant les coûts et les avantages relatifs, il faut se demander, non pas si l'entreprise a les moyens de se payer un programme de ce genre, mais plutôt si elle a les moyens de s'en passer.



McFitness Centre, McDonalds Restaurants of Canada Ltd.; Don Mills (Ontario)

CHAPITRE 4

LEADERSHIP

VERONICA MARSDEN

La prestation de programmes d'activité physique, qu'il s'agisse d'activités récréatives au sein de la collectivité ou de programmes de conditionnement physique au travail, dépend d'un certain nombre de facteurs, y compris les installations et l'équipement, la gestion et l'administration, la promotion et le leadership. Même si tous ces facteurs contribuent au succès de ces programmes, un leadership de tout premier plan est crucial.

"Le succès de services récréatifs dépend davantage de la qualité du leadership que de tout autre facteur."

Une étude réalisée au Manitoba il y a quelques années soulignait que "le succès de services récréatifs dépend davantage de la qualité du leadership que de tout autre facteur".[1] La publication du gouvernement fédéral intitulée *Directives pour les centres de conditionnement physique et les clubs de santé* abonde dans le même sens en affirmant que "la clé du succès pour un centre de conditionnement physique réside dans la qualité de son personnel".[2]

Veronica Marsden, B.Sc.
Veronica Marsden est partenaire de TRI FIT Incorporated, une compagnie de Toronto spécialisée dans la conception, la mise en œuvre et la gestion de programmes de conditionnement physique et de santé. Elle a dirigé des programmes pour le compte des compagnies d'assurance Canada Life et North American Life, de Xerox Canada et de Northern Telecom. Elle a également parcouru le pays tout entier pour diriger des ateliers et des séminaires à l'intention des spécialistes en conditionnement physique.

Un leadership de qualité n'est pas moins important en milieu de travail. Sans un excellent leadership, les programmes les mieux conçus seront voués à l'échec, alors qu'avec un bon leadership, un programme auquel il manque de nombreux éléments matériels peut encore être couronné de succès.

Ce chapitre examine quatre approches possibles en matière de leadership : a) les spécialistes à contrat; b) la prestation de services par d'autres organismes; c) l'utilisation de conseillers privés; et, d) l'emploi de professionnels internes. La meilleure approche variera d'une compagnie à l'autre, compte tenu de plusieurs facteurs, notamment :

- la taille de la compagnie;
- les ressources financières consacrées au programme;
- les ressources internes disponibles (p. ex., infirmières, conseillers en récréation, etc.);
- le nombre et l'éventail des programmes devant être offerts;
- la présence d'un centre de conditionnement physique exigeant une supervision.

Les programmes très modestes pourraient avoir recours à des spécialistes à contrat ou à d'autres organismes au chapitre de la prestation des services. Pour les programmes plus élaborés, il serait sage de faire appel à l'expertise d'un conseiller du secteur privé ou d'envisager d'embaucher un professionnel. Dans tous les cas, un leadership professionnel pourrait être assuré à temps partiel ou à temps plein.

Ces quatre approches au leadership sont examinées ci-dessous. Nous examinerons par la suite le rôle important que peuvent jouer les spécialistes bénévoles et les comités consultatifs.

APPROCHES EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

a) Spécialistes à contrat

Même si la prestation de programmes de conditionnement physique ne constitue pas un programme exhaustif visant le bien-être des employés, on estime que le tiers des entreprises canadiennes offrant des programmes de conditionnement physique, y compris le ministère ontarien des Transports et des Communications, à Toronto, ont répondu à la demande de leurs employés en embauchant des spécialistes à contrat pour offrir des cours sur place.[3] (En outre, ces spécialistes peuvent administrer certains des programmes éducatifs énoncés au chapitre 6.)

Il est possible de recruter ces spécialistes à contrat en communiquant avec votre ministère provincial responsable de la santé physique, avec les universités ou les collèges de votre région, avec votre YMCA local ou avec des clubs de santé privés. Lors de l'embauche de spécialistes selon cette approche, vous devriez rechercher quelqu'un qui dégage une image positive de santé et de bonne forme physique, qui possède une formation en matière de conditionnement physique à l'échelle nationale ou provinciale ainsi que des connaissances en traitement cardiopulmonaire et en premiers soins. En outre, cette personne devrait posséder de bonnes compétences en communication, être enthousiaste et créative et avoir un bon sens de l'humour.

Un début modeste avec un spécialiste à contrat donnant des cours sur place deux ou trois fois la semaine est une bonne façon de mesurer l'intérêt de vos employés et de voir comment votre programme devrait se développer. À mesure que votre programme prendra de l'expansion, vous devrez adopter des méthodes de dotation plus sophistiquées.

b) Organismes

Environ vingt pour cent des programmes de conditionnement physique à l'intention des employés sont dirigés sur une base contractuelle par des YMCA, des départements d'athlétisme et d'activités récréatives d'universités et de collèges, des centres récréatifs communautaires et des clubs privés.[4] Les services les plus fréquemment offerts par ces organismes comprennent notamment :

- des spécialistes chargés de diriger les cours de conditionnement physique;
- des évaluations de bonne forme physique sur place;
- des ateliers et des séminaires;
- des cours de formation pour les bénévoles (employés);
- de l'espace et des spécialistes pour des programmes à l'extérieur.

Lorsque vous faites appel à un organisme ou à un conseiller du secteur privé, comme nous en parlerons dans la prochaine section, il faut essayer de choisir le bon. La figure 1 offre certains conseils à l'intention des décisionnaires : le genre d'éléments à prendre en considération et les questions à poser.

Figure 1

Programme de leadership

Choix d'un organisme ou d'un conseiller

Vérifier leurs antécédents :

Depuis combien de temps sont-ils en affaires?
Quel est le programme qu'ils offrent depuis longtemps?
Quel est le taux de participation à leurs divers programmes?

Un bon programme devrait avoir un taux de participation de 25 à 35 p. 100. La compagnie d'assurance Canada Life, à Toronto, et ESSO Resources, à Calgary, ont un taux de participation de plus de 40 p. 100.

Ont-ils déjà travaillé avec des compagnies comme la vôtre?

Concevoir un programme pour des travailleurs à la chaîne est assez différent d'un programme pour des cols blancs.

Examiner les procédures d'embauche de spécialistes :

Quel genre de spécialistes embauchent-ils généralement? Sont-ils diplômés en éducation physique ou dans une discipline connexe?

Il y a tellement de gens qui se lancent dans le domaine du conditionnement physique et qui se présentent comme des experts qu'il est parfois difficile de déterminer qui est qualifié et qui ne l'est pas.

Les employés possèdent-ils de l'expérience avec des compagnies? Maintiennent-ils des contacts avec leurs employés? Y a-t-il une supervision directe ou les employés sont-ils généralement laissées à eux-mêmes?

Finalement, avant d'avoir recours à un organisme ou à un consultant pour administrer vos programmes et vos services de conditionnement physique, assistez au plus grand nombre possible de leurs programmes et parlez aux employeurs qui ont fait appel à leurs services.

c) Conseillers du secteur privé

La Chambre de commerce du Canada estime que des conseillers du secteur privé dirigent les programmes de 5 p. 100 et les activités quotidiennes de 14 p. 100 des programmes de conditionnement physique à l'intention des employés au sein de l'industrie et des entreprises canadiennes.

Le nombre des compagnies de consultation et de conseillers en conditionnement physique augmente en proportion de l'intérêt des compagnies pour les programmes de conditionnement physique. La Chambre de commerce du Canada estime que des conseillers du secteur privé dirigent les programmes de 5 p. 100 et les activités quotidiennes de 14 p. 100 des programmes de conditionnement physique à l'intention des employés au sein de l'industrie et des entreprises canadiennes.[5] Il existe aujourd'hui un certain nombre d'entreprises de consultation qui se spécialisent dans la conception, la mise en œuvre et la gestion de programmes de santé et de conditionnement physique à l'intention des compagnies. Les services que ces entreprises offrent comprennent :

- des présentations à l'intention de la haute direction visant à leur vendre le concept de la bonne condition physique de leurs employés;
- la conception et l'analyse de sondages portant sur les besoins des employés;
- les consultations en matière de programmes;
- la conception de centres de conditionnement physique;
- la sélection d'équipement d'exercice;
- l'embauche, la formation et la supervision des responsables des programmes.

Même si les frais liés à l'embauche d'une entreprise de consultants peuvent sembler onéreux, le jeu peut en valoir la chandelle s'il permet à votre programme de démarrer du bon pied. Il est très difficile de corriger un programme qui a démarré du mauvais pied.

Il existe un certain nombre d'avantages à embaucher un conseiller compétent pour concevoir et diriger votre programme, notamment :

- il possède de l'expertise dans le domaine de la promotion de la santé et de la bonne condition physique au sein des compagnies;
- il possède de l'expérience dans la façon d'intégrer les programmes de conditionnement physique à la structure existante de la compagnie;
- il met à votre disposition des coordonnateurs capables de diriger vos programmes;
- il assure la formation et la supervision permanente des employés du programme.

d) L'avantage d'avoir votre propre professionnel

On estime que 15 p. 100 des programmes sont coordonnés par un directeur.

Que ce soit à temps partiel ou à temps plein, certaines compagnies comme Manufacturers Life et Crown Vie, de Toronto, préfèrent embaucher leurs propres employés plutôt que de faire appel à des spécialistes à contrat. On estime que 15 p. 100 des programmes sont coordonnés par un directeur.[6] Cette situation peut jouer à votre avantage si vous dénichez une personne qui possède le mélange approprié de compétences académiques et d'expérience, ainsi qu'une personnalité qui cadre bien avec votre organisation.

L'embauche d'un directeur pour vos programmes de conditionnement physique est une tâche complexe. Tout comme il est important de choisir une automobile qui convienne à votre budget et à votre style de vie, il importe de choisir un directeur qui soit en mesure de combler les besoins de votre programme et qui puisse bien s'intégrer comme employé. La figure 2 explique les éléments à considérer lors de l'embauche d'un directeur. (Ces mêmes caractéristiques sont importantes lorsqu'il s'agit d'un coordonnateur provenant d'une entreprise de consultants du secteur privé.)

Figure 2

Qualités et qualifications d'un directeur

Éducation

Le titulaire doit posséder au moins un diplôme en éducation physique, en kinésithérapie ou dans un domaine connexe *ou* un diplôme en conditionnement physique d'un collège communautaire. Il doit également posséder une certification en RCP et en premiers soins.

Compétences gestionnelles

Le titulaire doit posséder des compétences organisationnelles afin de pouvoir s'occuper du budget du programme, de la supervision des bénévoles et des employés à temps partiel et à temps plein et de coordonner les comités de bénévoles.

Expérience pratique

Il importe qu'il possède une expérience pratique de divers types de programmes d'exercice ainsi que de l'expérience dans la formation d'instructeurs. Il est également important qu'il possède des connaissances au chapitre des tests d'exercice, y compris une accréditation auprès de l'Association canadienne des sciences du sport. L'annexe renferme des détails du programme de cette association.

Compétences en counselling

Cet élément comprend une connaissance de la modification du comportement et des principes d'apprentissage chez les adultes, ainsi que la capacité d'échanger des renseignements techniques d'une manière scientifique, mais directe.

Compétences administratives

Cela comprend une connaissance des questions liées à la santé en général et à la capacité d'administrer des programmes dans le domaine de la nutrition, du contrôle du poids, du tabagisme, des soins pour le dos et de la gestion du stress. Même si la majorité des directeurs ne posséderont pas suffisamment de connaissances et de compétences pour diriger tous ces programmes eux-mêmes, ils sont susceptibles d'exiger la présence de personnes-ressources supplémentaires, il importe qu'ils manifestent un intérêt pour ces questions et qu'ils possèdent les connaissances de base nécessaires.

Marketing

Il faut promouvoir efficacement les programmes pour que les employés y participent. Il est particulièrement important que le titulaire démontre la capacité de vendre les bienfaits d'une bonne condition physique aux employés inactifs.

Informatique

Étant donné que de plus en plus de centres de conditionnement physique informatisent leurs programmes, une connaissance de base de l'informatique est un atout certain.

Qualités personnelles

Il est crucial que le titulaire possède de bonnes qualités interpersonnelles ainsi que la capacité de motiver les employés. Le directeur doit également être enthousiaste et créatif, posséder un bon sens de l'humour et prêcher par l'exemple.

Le directeur est sans contredit un spécialiste qui doit posséder de nombreuses connaissances. Même si les détails énumérés à la figure 2 donnent une bonne idée des responsabilités d'un directeur, la liste qui suit donne un tableau plus complet des exigences de l'emploi. (Les exigences *réelles* varieront d'une organisation à l'autre, selon que le poste est à temps plein ou à temps partiel ou selon la présence d'autres membres au sein de l'équipe.)

Un employé de Shell Canada reçoit des indications du directeur du conditionnement physique; Calgary (Alberta)

RESPONSABILITÉ DU DIRECTEUR DU CONDITIONNEMENT PHYSIQUE

- Établir le contact avec tous les nouveaux employés, y compris leur faire parvenir des cartes de bienvenue, les rencontrer pour discuter du programme et leur fournir un suivi et des conseils sur une base permanente.
- Effectuer des évaluations et conseiller tous les nouveaux employés qui s'inscrivent au programme.
- Conseiller les employés qui ont besoin de renseignements dans les domaines du conditionnement physique, de la nutrition, de la perte de poids, des problèmes de dos et de la réadaptation liés à des blessures sportives.
- Présider les réunions du comité du club de coureurs et organiser des courses amicales, des ateliers et d'autres activités spéciales liées à la course.
- Donner un ou deux cours de conditionnement physique par semaine.
- Former de nouveaux instructeurs, au besoin.

- Diriger des pauses-exercice dans le cadre des réunions internes, des ateliers et des cours.

RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES

- Suivre régulièrement les personnes susceptibles d'abandonner le programme.
- Préparer mensuellement des bulletins de nouvelles à l'intention des employés et des instructeurs.
- Travailler en collaboration avec le département des services de santé au développement de programmes spéciaux liés au contrôle de la pression sanguine, aux problèmes de dos, au contrôle du poids et à la gestion du stress.
- Coordonner les journées d'inscription aux programmes et les activités de conditionnement physique.
- Tenir des statistiques précises sur le programme.
- Planifier et gérer le budget.
- Rédiger les bulletins de promotion, au besoin.
- Superviser l'entretien et la réparation de l'équipement du centre de conditionnement physique et l'entretien général des installations.
- Dénicher de nouveaux documents d'information et se tenir au fait des derniers développements dans le domaine. Tenir des dossiers à jour au sujet de tous les nouveaux renseignements.
- Diriger chaque année une évaluation exhaustive du programme.

PROMOTION DU PROGRAMME

- Concevoir, promouvoir et coordonner toutes les activités spéciales.
- Organiser tous les défis importants entre départements ou d'autres compagnies.
- Être prêt à discuter avec des visiteurs de l'extérieur désireux d'obtenir des renseignements sur le programme.
- Être responsable de la bonne tenue des bulletins d'affichage afin de s'assurer d'y afficher des articles intéressants et présentés de façon attrayante.

Les endroits où trouver des candidats appropriés sont les mêmes que ceux mentionnés pour les spécialistes à contrat (c'est-à-dire les ministères provinciaux responsables de la condition physique, les universités ou collèges et les YMCA et YWCA). Il peut également s'avérer approprié de solliciter des mises en candidature en se servant de la rubrique des carrières de certains journaux. Même si les détails de l'emploi peuvent s'avérer différents, l'échantillon d'annonce qui suit donne une bonne idée de la façon dont il faudrait s'y prendre.

Des employés de Texaco au départ du Mille de Texaco; Don Mills (Ontario)

Figure 3

Carrières

Directeur du conditionnement physique

La compagnie ABC, dont les bureaux sont situés dans le centre-ville de Vancouver, est à la recherche d'individus capables de concevoir, de mettre en œuvre et de coordonner un programme de conditionnement physique à l'intention des 700 employés, y compris 500 employés d'une chaîne de montage.

Le candidat idéal possédera trois ou quatre années d'expérience dans la planification de programmes de santé, préférablement auprès d'une compagnie, ainsi qu'un diplôme en éducation physique, en kinésithérapie ou dans un domaine connexe. Nous accorderons la préférence aux personnes possédant une accréditation nationale ou provinciale en évaluation de santé et en leadership de conditionnement physique.

Ce poste exigeant requiert un leadership supérieur ainsi que des compétences en administration et en supervision, de bonnes qualités interpersonnelles et de communication, une connaissance des stratégies de modification des comportements et l'expérience technique requise pour seconder des individus dans le choix de modes de vie appropriés.

Le salaire sera établi en fonction de l'expérience et des qualifications du candidat et comprendra un programme d'avantages sociaux payés par la compagnie. Les candidats intéressés sont priés de faire parvenir leur curriculum vitae à l'adresse suivante : Directeur du personnel, Compagnie ABC, C.P. 000, Vancouver, Colombie-Britannique, VOV 0V0.

LEADERS BÉNÉVOLES

Plus d'un programme sur cinq de conditionnement physique offerts par des compagnies utilise des leaders bénévoles.

Plus d'un programme sur cinq de conditionnement physique offerts par des compagnies utilise des leaders bénévoles. Des compagnies comme Mobil Oil, à Calgary et Xerox Research Centre of Canada, à Mississauga, ont recours à des employés bénévoles qui dirigent avec enthousiasme des programmes de qualité.

Il existe un certain nombre d'avantages à voir certains employés travailler comme leaders bénévoles :

- De nombreux bénévoles remarquent que les qualités de leadership qu'ils développent comme instructeurs de conditionnement physique leur permettent d'améliorer leur rendement au travail. (Plusieurs leaders affirment même que leurs nouvelles compétences leur ont assuré des promotions plus rapides!)
- Étant donné que les leaders bénévoles travaillent habituellement dans divers services de la compagnie, ils forment un réseau de marketing naturel pour promouvoir le programme.
- Il est plus facile d'obtenir le feedback des participants dans le cadre de programmes dirigés par des employés.
- Ce type de leadership a pour effet d'accroître le sentiment de propriété et de fierté des employés vis-à-vis le programme. Il a été démontré que cet élément a une incidence positive sur la façon dont les employés perçoivent leur compagnie.
- Même s'il y a des frais associés à la formation et à la motivation adéquates des bénévoles, cette approche peut s'avérer rentable.

Pour qu'un programme puisse fonctionner avec succès avec l'aide de bénévoles, ces derniers doivent être soigneusement et convenablement formés. Le directeur devra consacrer beaucoup de temps à les former et à les superviser pour qu'ils puissent être efficaces.

Tout comme il est important de former les bénévoles de façon adéquate, le directeur doit chercher des moyens de maintenir leur intérêt. Parmi les stratégies de motivation qui ont été utilisées avec succès dans d'autres compagnies, nous pouvons citer :

- des uniformes;
- du temps libre pour enseigner;
- un étalage spécial des photographies des instructeurs dans le centre de conditionnement;
- des articles sur les instructeurs dans les bulletins de nouvelles mensuels;
- un goûter spécial de remerciement;
- un certificat d'appréciation signé par le président;
- des subventions de la compagnie pour leur participation à des activités de développement professionnel organisées à l'échelle de la collectivité;
- une retraite annuelle de formation.

Diriger des cours de conditionnement physique est à la fois un art et une science.

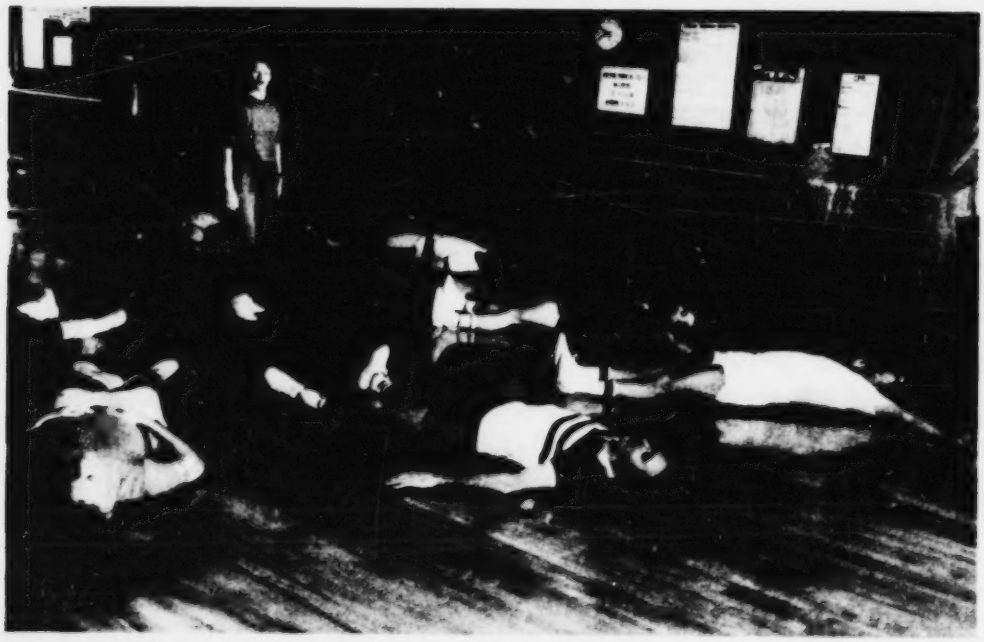
Diriger des cours de conditionnement physique est à la fois un art et une science. Il faut du temps pour développer les connaissances et la pratique nécessaire à l'acquisition de ces connaissances. De nombreuses compagnies ont embauché des leaders à contrat expérimentés pour faire démarrer un programme jusqu'à ce que des bénévoles soient prêts à prendre la relève. Débuter de cette façon permet aux bénévoles d'apprendre d'un leader expérimenté.

Outre un programme d'apprentissage, il existe d'autres options pour former des leaders bénévoles. Pour une grande compagnie qui a besoin d'un nombre considérable de leaders, un programme de formation interne peut s'avérer la meilleure solution. Une compagnie de moindre taille n'offrant une formation qu'à quelques leaders pourrait s'associer à une autre compagnie pour offrir un cours ou pour envoyer des bénévoles éventuels à un cours reconnu offert dans la collectivité. Des cours de ce genre sont offerts par les YMCA et les YWCA, par certains services récréatifs communautaires, par des collèges et des universités et par des groupes privés.

COMITÉ CONSULTATIF DE CONDITION PHYSIQUE

Sun Life, à Toronto, Shell Canada, à Calgary et Alcan, à Jonquière ne sont que quelques-unes des 11 p. 100 de compagnies qui se fient aux conseils d'un comité consultatif d'employés pour veiller à ce que leurs programmes tiennent compte des besoins et de l'intérêt de leurs employés.[8] Pour veiller à ce que ce comité fonctionne efficacement, il doit représenter un large éventail d'employés, y compris les décisionnaires. S'il ne représente par les cadres influents, il est fort probable que votre programme sera peut visible.

La figure 4 illustre la représentation typique d'un comité consultatif d'une grande compagnie. En raison des contacts que les leaders bénévoles ont avec les participants, il est sage qu'ils soient également représentés au sein du comité.



Une classe de détente pour les employés de Chevron; Chevron Canada Resources Ltd., Calgary (Alberta)

Figure 4

Représentants au sein du comité consultatif

marketing	représentant du syndicat ou des employés
ressources humaines	services de soutien (p. ex., directeur du bâtiment)
finances	santé au travail
traitement des données	groupes d'intérêt spéciaux
haute direction	production

Dès la mise sur pied du programme, il importe de définir clairement le rôle du comité. Dans certains cas, il peut s'agir d'un groupe décisionnaire ayant le contrôle complet du budget du programme, alors que d'autres groupes peuvent travailler davantage sur une base consultative. Peu importe son rôle, ces membres doivent travailler à établir la mission du programme, ainsi que ses buts et objectifs.

Compte tenu de la diversité du programme et de la présence de professionnels sur place, la mise sur pied de sous-comités peut s'avérer appropriée. Dans certaines compagnies, ces groupes participent à la coordination d'activités comme :

- des courses amicales;
- des projets de cueillette de fonds;
- des événements spéciaux (festivals de conditionnement physique, pique-nique d'été axés sur la condition physique, ateliers, etc.);
- ligues récréatives.

Tout comme pour les leaders bénévoles, il importe de reconnaître que les membres du comité consultatif jouent un rôle important vis-à-vis le programme. Certaines des stratégies de motivation susmentionnées sont également appropriées comme façons de récompenser les membres du comité.

INTÉGRATION À D'AUTRES PROGRAMMES DE LA COMPAGNIE

Dans de grandes compagnies, il est bon de coordonner les efforts du programme à ceux d'autres programmes de la compagnie. Le bureau principal de Esso Resources Canada Ltd., à Calgary, offre un excellent exemple d'une approche multidisciplinaire à la mise en œuvre d'un programme axé sur le conditionnement physique et le mode de vie.

Le coordonnateur du conditionnement physique, une infirmière chargée de la sécurité au travail et le conseiller du programme d'aide aux employés travaillent tous ensemble à la prestation d'un programme exhaustif de conditionnement physique et de santé à l'intention des 2 000 employés du bureau principal.

La figure 5 illustre le plan d'exploitation du programme chez Esso. Le fait d'adopter cette approche d'équipe au bien-être des employés fait en sorte que la bonne condition physique des employés est intégrée à un programme complet de soins de santé.

Figure 5

Esso Resources Canada Ltd.

Une approche multidisciplinaire à la santé et à la bonne condition physique des employés

Partage des activités du programme

Infirmière et coordonnateur du conditionnement physique:

- cours de premiers soins et de RCP;
- évaluation de la pression sanguine;
- évaluation des candidats à risque élevé;
- programmes d'abandon du tabagisme;
- sensibilisation au risque cardiovasculaire;
- centre de ressources en matière de santé;
- bulletin de nouvelles consacré à la santé;
- contrôle du poids.

Conseiller en matière d'aide aux employés et coordonnateur du conditionnement physique:

- programmes de gestion du stress;
- orientation individuelle (renvois);
- centre de ressources sur la santé (collaboration);
- bulletin de nouvelles sur la santé (collaboration).

Coordonnateur du conditionnement physique:

- cours de conditionnement physique et programme d'exercice individuel;
- concours (individuels et en équipe);
- cours de nutrition et de perte de poids visant tous les employés;

- évaluation de la condition physique;
- promotions à la cafétéria;
- coordination du club de coureurs ou de marcheurs.

Étant donné que de plus en plus de compagnies reconnaissent les avantages d'une main-d'œuvre en bonne santé et en bonne condition physique, il devient de plus en plus nécessaire que les spécialistes du conditionnement physique travaillent sur place.

Étant donné que de plus en plus de compagnies reconnaissent les avantages d'une main-d'œuvre en bonne santé et en bonne condition physique, il devient de plus en plus nécessaire que les spécialistes du conditionnement physique travaillent sur place. En retour, cela exige la présence de diplômés en éducation physique possédant une formation dans les aspects techniques et commerciaux de la gestion de programmes de conditionnement physique à l'intention des adultes. Pour que les compagnies soient desservies adéquatement, il faut mettre sur pied des programmes visant à former les personnes en mesure de travailler efficacement dans le domaine excitant et en pleine croissance du conditionnement physique des employés.

CHAPITRE 5

RECRUTEMENT ET MAINTIEN

ROY J. SHEPHARD ET MICHAEL H. COX

La documentation sur la condition physique des employés traite souvent de la notion de participation au programme, expression qui est familière aux chercheurs et aux lecteurs de revues médicales. Si un médecin prescrit un médicament pour une pression sanguine élevée, presque tous les patients essaieront le médicament (participation initiale), bien qu'une proportion beaucoup plus petite d'individus continuera le traitement à long terme (maintien). Dans ce cas, la participation initiale est excellente, mais le maintien de la thérapie est faible.

Dans le contexte d'un programme de condition physique à l'intention d'employés, les deux questions importantes sont analogues à la prise du médicament :

1. Comment inciter les gens à commencer? (participation initiale *ou* recrutement)
2. Une fois engagés, comment les garder impliqués? (maintien)

Roy J. Shephard, M.D., Ph.D.
Roy J. Shephard est le directeur de la Faculté de santé et d'éducation physique et professeur de physiologie appliquée au Département de médecine préventive et de biostatistiques de la Faculté de médecine de l'Université de Toronto. En plus de diriger des programmes de recherche sur la condition physique des employés à Toronto (Canada Life) et à New York (General Foods), il est l'auteur de textes sur la santé et la condition physique dans l'industrie et les avantages économiques d'une meilleure condition physique.

Avec plus de 30 000 programmes de condition physique à l'intention des employés en Amérique du Nord[1], on s'attendrait à avoir des réponses claires à ces questions. Mais il ne s'agit pas là de questions faciles. Pour en savoir plus long, il faudrait mettre sur pied des programmes de recherche coûteux et approfondis. Même si cette recherche révélait certaines tendances, il serait difficile de formuler des généralisations d'un lieu de travail à un autre.

Lorsque nous jetons un coup aux données relatives au taux de participation aux programmes de condition physique à l'intention des employés, il faut se poser les questions suivantes :

- Combien de personnes la compagnie emploie-t-elle?
- Les employés de la compagnie sont-ils bien disposés envers la santé et la bonne condition physique?
- Quelle est la composition de la main-d'œuvre? Cols blancs, cols bleus? Hommes? Femmes?
- Quelles installations sont disponibles? Sont-elles sur place?
- Quels programmes de condition physique sont offerts? Y a-t-il un leadership adéquat?
- En coûte-t-il quelque chose pour participer? Existe-t-il un système de récompenses?
- Les employés jouissent-ils d'une certaine souplesse dans leurs heures de travail pour participer à un programme de condition physique?
- Pendant combien d'heures les installations sont-elles ouvertes?
- Les conjoints et les autres membres de la famille peuvent-ils participer au programme?
- Le programme de condition physique fait-il partie d'une initiative d'ensemble de la compagnie en matière de santé et de mode de vie?
- Le programme est-il offert au centre-ville ou en banlieue?
- Le climat permet-il de faire de l'exercice à l'extérieur?

Lorsque nous analysons des rapports sur le pourcentage des employés qui s'inscrivent à un programme ou qui continuent de le suivre, il importe d'examiner comment le programme est structuré. Il est clair qu'un programme unidimensionnel ne peut servir tous les employés et que certaines personnes qui s'inscrivent au programme de condition physique bien structuré peut avoir un impact puissant sur les employés et attirer suffisamment de personnes pour que les avantages mesurables deviennent évidents à l'employeur *et* aux participants.

OBSTACLES PERÇUS À LA PARTICIPATION INITIALE

Les documents du Sondage sur la condition physique au Canada (SCPC) ont détaillé les obstacles perçus à la participation à des programmes de condition physique.[2] Les réponses habituelles incluent le manque de temps, les conflits avec le travail, le manque de garderies, l'inaccessibilité et le manque d'équipement, d'installations et de programmes. Si ces éléments sont des obstacles, un programme de condition physique bien conçu peut contribuer à les surmonter.

Les obstacles moins communément mentionnés dans l'ECPC incluent le coût, la paresse des employés et l'absence d'un partenaire ou d'un collègue. Aucun programme ne peut en lui-même rendre les gens moins paresseux, mais il peut fournir des occasions de faire de l'exercice à un coût raisonnable.

Il n'est pas clair si les réponses à l'ECPC reflètent des obstacles *véritables* à la participation ou s'il s'agit simplement d'excuses.[3,4] L'ECPC et l'étude Perrier[5], par exemple, ont tous deux révélé que les personnes actives qui font de l'exercice se plaignent autant que celles qui n'en font pas au sujet de l'accessibilité du programme. De même, l'ECPC a révélé que les individus inactifs avaient autant de temps libre, sinon plus, que ceux qui étaient physiquement actifs.

Pour recruter des employés, il faut deux éléments. Il faut d'abord concevoir un programme de condition physique de haute qualité, accessible et d'un prix raisonnable. Il faut ensuite faciliter l'accès au programme. Si les obstacles à la participation sont perçus, plutôt que réels, il faut alors s'occuper des perceptions des employés. Pour démarrer et pour amener des employés à participer à un programme d'exercice, il faut souvent les éduquer, les motiver et travailler avec eux à l'acquisition de certaines compétences comme la gestion de leur temps.

Même si on ne s'est pas penché sur des techniques de recrutement spécifiques visant à faire participer des gens à des programmes de condition physique à l'intention des employés, plusieurs auteurs ont suggéré certaines techniques visant à maximiser la participation initiale.[6,7,8] Ces dernières sont détaillées à la figure 1.

Un appui bien planifié de la part de la compagnie et une publicité appropriée avant l'établissement du programme peuvent motiver même les employés les moins actifs à participer.

Figure 1

Points importants de la promotion et du recrutement

La promotion doit :

- être diversifiée, variée et fréquente;
- jouir de l'appui de la compagnie au départ et pendant toute la durée du programme;
- prévoir des approches spéciales pour certains groupes d'employés (fumeurs, employés plus âgés, etc.);
- s'attacher aux buts et aux avantages du programme.

Un taux d'échec élevé a été le lot des programmes de condition physique de l'industrie américaine qui n'ont pas éduqué les employés et qui n'ont rien fait pour améliorer la sécurité d'ensemble de l'environnement de travail. Généralement, ces programmes ne jouissent pas de l'engagement de la compagnie. Ils soutiennent une structure remplie de normes négatives en matière de santé qui ont priorité sur les changements que les individus essaient d'apporter.[9] D'autre part, un appui bien planifié de la part de la compagnie et une publicité appropriée avant l'établissement du programme peuvent motiver même les employés les moins actifs à participer.[10]

Un programme qui ne cherche pas activement à démarrer est voué à l'échec. Comme toute autre initiative mise de l'avant par une compagnie, un programme de condition physique et de bien-être à l'intention des employés a besoin de stimulation constante. Voici certains outils de promotion suggérés pour appuyer les efforts visant l'établissement d'un programme :

- jours spéciaux d'évaluation de la condition physique;
- articles dans les bulletins de nouvelles de la compagnie;
- renvois de spécialistes de la santé au travail;
- événements spéciaux et campagnes à thème;
- autres initiatives de la compagnie en matière de santé.

Si les installations sont bâties sur place, elles doivent être visibles. Fini le temps où les installations étaient cachées au sous-sol. La présence d'installations de condition physique est excellente pour l'image de la compagnie et peut même contribuer à attirer des employés ambitieux dans une compagnie.

MAINTIEN : PARTICIPATION À LONG TERME AU PROGRAMME

La meilleure façon de garder les participants motivés est de leur offrir un programme stimulant et de haute qualité. Le leadership joue un rôle important ici. En se montrant sensibles aux raisons des participants de faire de l'exercice, les leaders peuvent structurer des programmes ayant une chance de répondre à leurs attentes. Si la notion de plaisir est importante, essayer d'en prévoir. Si les employés sont intéressés à diminuer leur taux de gras, donner de l'information sur la nutrition comme complément aux activités physiques. De même, on peut établir un lien entre l'exercice et la réduction du stress pour les employés qui cherchent des moyens de bien gérer leur stress.

Le tableau 1 énonce les principales raisons pour lesquelles les gens sont actifs, d'après le Sondage sur la condition physique au Canada. Les leaders devraient se servir de cette information pour élaborer leurs stratégies de recrutement et de maintien.

Tableau 1

Raisons d'être actif

Raison	*% des hommes*	*% des femmes*
Pour se sentir mieux	58	62
Plaisir	44	43
Contrôle du poids	33	51
Souplesse	37	43
Contrôle du stress	31	36
Présence des autres	21	27
Conseil du médecin	20	25
Défi	23	19
Apprentissage	18	21
Conseil du leader	17	21

Le fait d'identifier les problèmes qui peuvent amener des individus à abandonner un programme et de trouver des solutions à ces problèmes peut permettre de réduire considérablement le taux d'abandon. Voici certains problèmes typiques :

- Les participants souffrent de raideur musculaire ou de blessures.
- Les gens sont intimidés par l'image "jeune athlète" des cours de conditionnement physique.
- Les activités liées à la condition physique rognent sur la vie de famille.
- Les activités sont inappropriées pour certains participants en nature et en intensité.
- Personne ne semble se préoccuper que les employés manquent certains cours.
- Il est difficile de juger les améliorations.
- Des employés participent au cours mais ne perdent pas de poids.
- Le coût de l'habillement et de l'équipement est trop élevé.
- Les vestiaires sont mal entretenus et peu attrayants.

Il existe des solutions à tous les problèmes susmentionnés, solutions qui sont évidentes chaque jour dans les programmes canadiens. Les participants font l'objet de tests répétés et un large éventail d'activités sont offertes afin de répondre aux goûts les plus divers. Les conjoints et les familles sont impliqués et l'horaire du programme est organisé de façon à tenir compte des calendriers et des responsabilités des individus. Chaque problème donne naissance à des solutions et les solutions permettent d'améliorer la qualité et l'attrait du programme. La figure 2 illustre certains des objectifs que les programmes devraient chercher à développer.

Figure 2

Objectifs du programme

Les programmes doivent :

- établir une certaine crédibilité en établissant un lien avec les départements pertinents de la compagnie;
- développer des programmes complémentaires de promotion permanente et d'éducation au mode de vie afin d'augmenter la sensibilisation et la compréhension;
- inclure un feedback fréquent et une reconnaissance des succès des réalisations;
- prévoir une publicité spéciale pour les composantes liées à la santé (p. ex., capacité du cœur et des poumons, contrôle du poids, bonne santé des muscles du dos et réduction du stress);
- développer un certain nombre de programmes doux et progressifs visant à encourager certains groupes d'employés (les personnes ayant un excédent de poids, les employés sédentaires et plus âgés, les employés ayant des problèmes de dos, etc.);

- établir des buts à court terme et des objectifs spécifiques, renforcés par une évaluation opportune;
- développer des opportunités pour les conjoints, dans la mesure du possible.

Les systèmes de récompenses sont des motivateurs utiles à court terme jusqu'à ce que l'activité elle-même et les sentiments positifs face à cette dernière deviennent leur propre récompense.

La Vancouver City Savings Credit Union offre un exemple d'un système de récompenses unique à l'intention de ses employés. La VanCity Fitness Incentive Program a été mis en place, fort de la croyance que les gens en santé sont plus productifs. Pour assurer la participation de la majorité des employés, le programme a été divisé en trois composantes : exercice, perte de poids et tabagisme. Chaque composante a plusieurs plateaux qui offrent diverses mesures d'encouragement ou récompenses. Le programme fonctionne selon le système d'honneur, chaque employé recevant une fiche qu'il remplit lui-même.

La figure 3 donne le détail de ce programme. Il est administré sur une base annuelle et les pointages reviennent à zéro le 1er janvier de chaque année.

Figure 3

Vancouver City Savings Credit Union

Programme d'encouragement à la bonne condition physique

Condition physique/exercice

100 milles	50 $ en espèces.
300 milles	Lettre permettant à l'employé de recevoir un rabais de 10 p. 100 ainsi qu'un crédit allant jusqu'à 50 $ sur l'achat d'une paire de souliers de jogging dans un magasin de sport.
500 milles	L'employé se voit rembourser jusqu'à 50 $ sur l'achat de billets pour un événement sportif ou une pièce de théâtre de son choix.
750 milles	Lettre permettant à l'employé de recevoir un rabais de 10 p. 100 ainsi qu'un crédit allant jusqu'à 50 $ sur toute marchandise offerte dans un magasin de sport.
1 000 milles	Dîner dans un restaurant avec d'autres employés ayant parcouru 1 000 milles, ayant perdu du poids ou ayant réussi à cesser de fumer.
1 500 milles	L'employé reçoit un baladeur Sony.

Condition physique/perte de poids

25 livres	50 $ en espèces.
50 livres	L'employé se joint aux personnes qui ont parcouru 1 000 milles et aux non-fumeurs pour un dîner dans un restaurant.
6 mois	Si l'employé ne reprend pas les 25 ou 50 livres qu'il a perdues pendant une période de six mois, il reçoit une lettre lui permettant de bénéficier d'un rabais de 10 p. 100 ainsi que d'un crédit de 50 $ sur l'achat d'une paire de souliers de jogging ou d'un vêtement d'exercice dans un magasin de sport.
12 mois	Si l'employé ne reprend pas les 25 ou 50 livres qu'il a perdues pendant une période de douze mois, il se voit rembourser jusqu'à 50 $ sur l'achat de billets pour un événement sportif ou une pièce de théâtre de son choix.

Condition physique/tabagisme

3 mois	50 $ en espèces.
6 mois	Lettre permettant à l'employé de recevoir un rabais de 10 p. 100 ainsi qu'un crédit de 50 $ sur l'achat d'une paire de souliers de jogging ou d'un vêtement d'exercice dans un magasin de sport.
12 mois	Dîner dans un restaurant avec les employés ayant parcouru 1 000 milles ou ayant perdu du poids.

Dans la composante exercice du programme, les employés peuvent choisir un large éventail d'activités calculées en milles de jogging. (Une heure d'aérobie égale trois milles, 45 minutes de racquetball égalent 4 milles, 18 trous de golf égalent 3 milles, et ainsi de suite.) Pour compléter le programme de tabagisme, VanCity a également adopté une politique de non-fumage à l'échelle de la compagnie.

Ce programme marche-t-il? Très bien merci! L'absentéisme a diminué, la productivité s'est accrue et les participants disent mieux se sentir.

En 1986, le taux de participation était de 70 p. 100 dans les 19 succursales de VanCity, et tout cela à un coût de 15 000 $ par année.

En 1986, le taux de participation était de 70 p. 100 dans les 19 succursales de VanCity, et tout cela à un coût de 15 000 $ par année. Les employés ont un meilleur moral, l'environnement de travail est plus sain et la productivité est accrue.

Des employés font des exercices dans le cadre du programme de promotion de la santé de Kellogg; London (Ontario)

FEEDBACK ET ÉVALUATION

Dans le cadre de l'étude de Manulife, de nombreux participants et les décrocheurs subséquents affirmaient que l'exercice était moins plaisant qu'ils ne l'auraient cru.[11] Cette déclaration illustre non seulement le besoin d'accepter les perceptions des employés, mais également d'évaluer régulièrement le programme.

L'évaluation du programme par les participants et par les leaders devrait intervenir à intervalles réguliers. Il faut documenter régulièrement le taux de participation, l'amélioration de la condition physique et les autres comportements positifs. Il est important d'établir le système d'évaluation, non seulement pour être en mesure d'améliorer le contenu du programme, mais pour pouvoir fournir une justification objective du rendement du programme à la direction de la compagnie.

Le feedback donné aux employés peut prendre plusieurs formes. Un individu peut être récompensé par les résultats d'une évaluation de sa condition physique. L'amélioration perçue de sa bonne condition physique, par exemple, peut entraîner une amélioration de l'amour-propre. On peut établir des objectifs réalisables et facilement compréhensibles, par exemple une certaine distance à parcourir ou un certain poids à perdre, et offrir des récompenses toutes simples, comme des macarons ou des tee-shirts aux personnes qui ont réussi.

On peut demander aux participants de s'engager à réaliser une performance bien précise et on devrait les encourager à garder un registre simple de leurs activités. Une autre tactique utile consiste à demander aux employés de remplir un bilan décisionnel, c'est-à-dire écrire les coûts et les avantages perçus du maintien de leur participation au programme. Il faut également encourager les employés à inclure une activité régulière à leur routine de travail normal, par exemple en marchant ou en faisant de la bicyclette pour se rendre au travail.

L'intégration est l'une des clés d'un programme de condition physique couronné de succès.

Il convient d'établir un lien entre le programme de condition physique et un plan d'ensemble d'éducation en matière de santé et de mode de vie. Mais même si cela n'est pas fait, le leader doit posséder les connaissances nécessaires pour être en mesure de répondre efficacement aux questions liées à la santé en se servant de ces réponses pour renforcer l'habitude de l'exercice.

L'intégration est l'une des clés d'un programme de condition physique couronné de succès. Le programme doit être perçu comme faisant partie intégrante de la structure de la compagnie. Le programme de condition physique doit également être intégré à d'autres aspects d'un mode de vie positif, de sorte que la condition physique puisse être perçue comme faisant partie de la solution visant à développer son plein potentiel sur le plan personnel et professionnel.

Le marketing est important et tout programme de condition physique et de mode de vie doit faire l'objet d'une promotion vigoureuse et constante afin d'encourager les employés à y participer. Par la suite, de bons programmes et un bon leadership les garderont actifs. C'est le pétillement qui ouvre l'ap-

pétit mais c'est la qualité d'un steak qui fait qu'on en redemande ... cette règle s'applique également à la présentation et au produit final du conditionnement physique.

CHAPITRE 6

GROUPES SPÉCIAUX D'EMPLOYÉS

GORDON STEWART

La première édition de l'ouvrage intitulé *Santé physique des employés*, publié en 1977, a été lancée sur le marché avec une introduction positive et optimiste portant le titre suivant : "La santé physique des employés : une idée qui a fait son chemin". Selon le thème fort opportun de ce chapitre — traitant des groupes spéciaux d'employés et écrit une dizaine d'année plus tard —, la notion d'un employé en bonne forme est si intéressante que le moment est venu d'en faire profiter davantage de gens.

Il est relativement facile de diriger un programme "principal ou central" de conditionnement physique dans un centre urbain. (Le projet est sans doute facile à *réaliser*, mais l'exécuter avec succès n'est *pas* aussi *évident*.) Les effectifs visés étant nombreux, il est justifié de recruter le personnel professionnel compétent et de prévoir les installations nécessaires. À cela, il convient d'ajouter l'enthousiasme des cadres, des gestionnaires, des professionnels et du personnel de soutien — autant de groupes relativement motivés qui préféreront d'emblée l'exercice au lèche-vitrine — et nous avons ainsi tous les éléments nécessaires au succès d'un programme de remise en forme des employés.

Certains groupes d'employés ne sont pas aussi faciles à rejoindre et, jusqu'à présent, ils n'ont pas été spécialement bien servis par le mouvement de remise en forme des effectifs. Il s'agit notamment des groupes suivants :

- *Les employés des secteurs industriel et de services*
  On retrouve dans ces catégories d'emplois les porteurs, les femmes de chambre, les ouvriers des usines de montage de haute technologie et les travailleurs chargés des gros travaux dans les secteurs forestier, minier ou manufacturier. Dans tous ces cas, les employés sont appelés à exercer une *certaine* activité physique (par rapport aux employés de bureau sédentaires dont il est question ci-haut).
- *Les employés des petites entreprises*
  Les emplois dans ce secteur peuvent être sédentaires ou très actifs; les responsabilités imparties aux employés englobent toutes les catégories professionnelles : cadres et administrateurs, personnel d'usine, gardes de sécurité, préposés à l'entretien et opérateurs de machines.
- *Les employés isolés*
  Il faut compter dans ce nombre les employés travaillant dans la succursale d'une grande usine ou d'entreprise ainsi que ceux qui travaillent en autonomie, à partir d'un bureau central. Ce dernier groupe comprend les personnes qui rentrent chez elles le soir (par exemple, les chauffeurs de taxi et d'autobus et les vendeurs dans les secteurs urbains) et ceux qui font de la route pendant de longues périodes (par exemple, les camionneurs de long cours et les représentants de commerce régionaux).

Il est question dans ce chapitre des caractéristiques, des besoins et des intérêts spéciaux de ces trois groupes d'employés. On trouvera dans le chapitre qui suit les statistiques pertinentes concernant ces effectifs. On examinera ensuite les obstacles qui empêchent de rejoindre ces groupes spéciaux et les possibilités spéciales qu'offre leur situation. Enfin, on donnera une série de programmes assortis de quelques exemples de programmes novateurs et intéressants en œuvre un peu partout dans le pays.

Gordon Stewart, maîtrise ès sciences
Gordon Stewart, spécialiste des questions de conditionnement physique établi à Victoria, est l'auteur de Every Body's Fitness Book. *Il a lancé en 1975 le programme de remise en forme des fonctionnaires au service du gouvernement de la Colombie-Britannique et depuis, il a collaboré avec un certain nombre d'organismes, notamment Shell Canada et MacMillan Bloedel.*

STATISTIQUES RELATIVES À LA MAIN-D'ŒUVRE

D'après les données recueillies par Statistique Canada, les travailleurs étaient au nombre de 11,3 millions en 1985. Le tableau 1 fait état de la proportion de ce chiffre représentée par les em-

ployés du secteur des services et donne la proportion d'hommes et de femmes dans chaque groupe.

Tableau 1

Statistiques relatives à la main-d'œuvre*

Employés du secteur des services

Groupe	*Nombre (en millions)*	*Pourcentage*	
		Hommes	Femmes
total des travailleurs	11,30	58	42
industries	3,62	85	15
services	1,56	46	54

* Chiffres établis d'après les données, pour 1985, de Statistique Canada sur la taille et la composition de la main-d'œuvre.

Au total, le secteur des services, le premier des groupes spéciaux signalés ci-haut, comptait 5,18 millions de personnes, soit 46 p. 100 du total de la main-d'œuvre.

Il est plus difficile de déterminer le nombre exact des employés entrant dans la catégorie des "employés isolés". Les représentants de commerce entrent dans une bonne proportion de cette catégorie, au même titre que bon nombre des employés travaillant dans les industries et les services. En outre, beaucoup d'employés de bureau entrent eux aussi dans cette catégorie s'ils font partie des effectifs des succursales d'organismes régionaux ou nationaux.

Dans le cas des petites entreprises, le tableau 2 donne la proportion des employés d'entreprises de diverses tailles.

Tableau 2

Employés dans le secteur privé*

Taille de l'entreprise par nombre d'employés	*Proportion des effectifs*
moins 5 de	13 %
5 – 19	13
20 – 49	9
50 – 99	7
100 – 499	16
500 et plus	42
	100 %

* Chiffres établis d'après les données de Statistique Canada pour 1984 relatives à 8,93 millions d'employés du secteur privé.

35 p. 100 des travailleurs du secteur privé sont à l'emploi de petites entreprises comptant moins de 50 employés.

La petite entreprise est le pilier de l'économie nationale. Comme en témoigne le tableau 2, 35 p. 100 des travailleurs du secteur privé sont à l'emploi de petites entreprises comptant moins de 50 employés (cette proportion atteint 42 p. 100 dans les organismes comptant moins de 100 employés). Une comparaison avec les statistiques de 1978 révèle la recrudescence des petites entreprises. D'après les données recueillies pour cette année-là, 30 p. 100 des employés dans le secteur privé travaillent au service d'entreprises comptant 50 employés ou moins, et 38 p. 100 dans des entreprises comptant moins d'une centaine d'employés.

Bien qu'il soit impossible d'additionner ces données pour en arriver à un seul chiffre, on peut affirmer sans risque d'erreur que la forte majorité des travailleurs (dans les secteurs public et privé) entrent dans au moins un des groupes spéciaux d'employés visés.

OBSTACLES ET POSSIBILITÉS

Une enquête effectuée par l'Association canadienne de la santé publique a permis de cerner les difficultés manifestes éprouvées par les employeurs désireux d'offrir des programmes de conditionnement physique sur les lieux du travail.[1] Leurs principales préoccupations portaient sur les restrictions matérielles et financières, l'horaire des programmes et la motivation. (Des préoccupations semblables étaient ressorties lors d'une étude effectuée en Colombie-Britannique en 1985.)[2] On y reviendra plus longuement dans le chapitre suivant. Il suffit de noter pour l'instant que ces difficultés sont plus *imaginaires* que *réelles* si l'on adopte une solution pratique et sensée pour répondre aux besoins et intérêts particuliers des divers groupes d'employés.

Ainsi, les organisateurs des programmes de conditionnement physique destinés aux employés devraient profiter de la motivation perçue chez les employés.

Les individus aspirant à être actifs font eux aussi face à des obstacles à cet égard. On a traité d'un certain nombre (dont l'Enquête Condition physique Canada a fait état[3]) dans le chapitre 5. L'étude intitulée *Those Who Know But Don't Do*[4], menée par Condition physique Ontario, fait état de difficultés de la même nature. Ainsi, les principaux

obstacles cernés dans ces deux études seraient le manque de temps, le manque d'énergie, l'insuffisance des installations ou leur éloignement.

Ainsi, les organisateurs des programmes de conditionnement physique destinés aux employés devraient s'employer à faire sauter ces obstacles et en même temps profiter de la motivation perçue chez les employés, les incitant à s'adonner à une activité physique. L'étude de Condition physique Ontario que l'on vient de citer a permis de déceler que les facteurs suivants étaient importants :

- *Désir de s'améliorer*
  La majorité des personnes constatent l'utilité de l'activité physique et estiment qu'elles devraient faire davantage d'exercice.
- *Approbation par la société et possibilités de faire des rencontres*
  Il est utile de disposer d'un bon réseau d'amis, de compagnons de travail et de membres de la famille qui soient solidaires. Il est également important de faire la rencontre de personnes nouvelles et d'avoir la possibilité de les fréquenter grâce à l'activité physique.
- *Le plaisir*
  Beaucoup de gens entreprennent de se mettre en forme, conscients du fait que l'exercice leur fera le plus grand bien et qu'ils ne s'en porteront que mieux mais, à moins d'en tirer plaisir et satisfaction, peu persistent.
- *Renseignements sur la santé et la bonne forme*
  En dépit des efforts de sensibilisation populaire déployés depuis quelques années, certaines personnes demeurent peu convaincues de l'utilité de l'exercice régulier, inconscientes des avantages relatifs des diverses activités physiques, ou incertaines de ce qui est jugé suffisant.

Ainsi, si l'on veut concevoir des programmes efficaces et avantageux à l'intention des groupes spéciaux d'employés, il convient de tenir compte non seulement de ces obstacles et des possibilités en général, mais aussi de leurs caractéristiques, de leurs besoins et de leurs intérêts particuliers.

LES EMPLOYÉS DU SECTEUR DES SERVICES

Le rapport *Work Site Labour Fitness* [5] de Condition physique Ontario donne le profil des employés des industries et des services (soit les collets bleus). L'étude confirme certains des malentendus et préoccupations exposés plus haut.

Chez la majorité des ouvrières, les activités physiques les plus appréciées sont la gymnastique et les cours de danse aérobie.

Les recherches concernant ce groupe d'employés révèlent que :

- ces gens ne pratiquent pas d'activité physique aussi régulièrement que d'autres groupes;
- bon nombre d'entre eux ne savent pas en quoi consiste la "bonne forme";
- certains croient que le travail manuel qu'ils effectuent suffit à les garder en forme;
- d'autres s'estiment satisfaits de leur niveau d'activité actuel même si, d'après les normes, ils n'ont pas la forme et sont à toutes fins pratiques inactifs en dehors de leur travail.

Les obstacles les empêchant de pratiquer une activité physique sont les mêmes que ceux énumérés ci-haut : le manque de temps et d'énergie, auxquels s'ajoutent deux éléments notables.

- *L'argent*
  Menacés de mises à pied imprévisibles, ou n'effectuant que du travail saisonnier, bon nombre de ces employés hésitent à investir à longue échéance dans quoi que ce soit qui n'est pas jugé "essentiel".
- *La conception de la bonne forme*
  Ces employés sont nombreux à s'imaginer que les programmes de conditionnement physique sont destinés aux cadres et suivis par ces derniers. Les ouvriers préfèrent les sports et les programmes récréatifs aux activités physiques plus classiques. Chez la majorité des ouvrières, les activités physiques les plus appréciées sont la gymnastique et les cours de danse aérobie.

La structure du travail complique aussi la programmation du conditionnement physique. Le travail par poste, la brièveté des pauses-repas, de longues heures de travail et la possibilité de longs déplacements entre le travail et la maison (parfois avec des voitures de fonctions disponibles selon un horaire strict) signifient qu'il est pratiquement hors de question de proposer des programmes de conditionnement pendant l'heure des repas, après le travail ou à une heure fixe.

La souplesse des horaires et l'utilisation efficace des activités et des programmes offerts dans la localité permettront de surmonter ces difficultés. Des efforts de sensibilisation efficaces amèneront certains employés de ce groupe à participer aux activités de conditionnement plus traditionnelles (et plus salutaires). Les employés en meilleure forme commettront moins d'erreurs et d'omissions dans l'exécution de tâches répétitives de montage et su-

biront moins de blessures et d'accidents dans tous genres de travail manuel.

Des employés de l'usine à gaz de Waterton participent à une pause de conditionnement physique; Pincher Creek (Alberta)

LES EMPLOYÉS DES PETITES ENTREPRISES

Les petites entreprises employant des "collets bleus" éprouvent les mêmes difficultés et bénéficient des mêmes possibilités que celles exposées précédemment. Les horaires de travail et les intérêts des autres employés par rapport au nombre total de travailleurs doivent également entrer en ligne de compte dans l'élaboration des programmes. Certains des facteurs dont il conviendra de tenir compte ont été expliqués sous la rubrique *Choix de programme* qui suit.

LES EMPLOYÉS ISOLÉS

Les bureaux et les établissements régionaux comptant un petit nombre d'employés sont dans la même situation que les petites entreprises — ils ne peuvent pas profiter de budgets aussi importants que les grandes entreprises. Certains cependant ont la possibilité de bénéficier du programme de conditionnement physique offert au bureau central.

Le défi supplémentaire à relever dans ce cas-ci est de réussir à répondre aux besoins des employés qui sont rarement sur place — ceux qui travaillent hors du bureau, que ce soit des messagers de jour ou des représentants de commerce. On verra plus loin certains des moyens de répondre à leurs besoins spéciaux.

CHOIX DE PROGRAMMES

Bien que l'on puisse répartir les programmes en diverses catégories, il existe une formule* offrant aux entreprises ou organismes trois possibilités, soit de *promouvoir*, de *subventionner* ou d'*offrir* des activités physiques à leurs employés.

Par *promouvoir*, il faut entendre la promotion du conditionnement physique par le biais de programmes d'éducation et de motivation populaires. Par *subventionner*, il faut entendre que l'employeur assumera tous les frais engagés par son employé dans le but de prendre part à des programmes offerts hors du lieu de travail. Par *offrir*, il faut entendre que l'employeur fournira des installations et des programmes sur place. Grâce à cette formule, les programmes qui seront mis en vigueur varieront du simple et peu coûteux au complexe et fort coûteux.

Ce qui ne veut pas dire que les entreprises devront se contenter de promouvoir de tels programmes et de ne s'en tenir qu'à cela. Bien au contraire. Elles pourront certes recourir à des programmes de sensibilisation simples, mais l'expérience a démontré que la rentabilité de la bonne forme d'un employé est proportionnelle aux sommes investies (à bon escient!).

Comme on l'a fait remarquer dans les chapitres précédents, il n'est guère facile de changer des habitudes bien ancrées. Tout individu qui renonce à un mode de vie sédentaire en faveur de l'activité physique régulière passe par diverses étapes : la sensibilisation, l'éducation, la motivation, l'essai, le renforcement de la détermination et l'adoption d'une activité régulière. Les programmes de promotion de la bonne forme se révèlent efficaces en ce qu'ils sensibilisent la personne qui débute aux bienfaits de l'exercice. Mais c'est seulement après des essais répétés que l'habitude de l'activité physique régulière s'ancre peu à peu. Le fait de parrainer ou d'offrir des programmes sur les lieux du travail aide à traverser avec succès ces dernières étapes cruciales.

Suivent quelques idées sur la promotion du conditionnement physique, le financement d'activités de plein air et l'offre d'installations et de pro-

* Cette formule nous a été fournie par M. David Chisholm, directeur, Occupational Health, Shell Canada Limited

grammes sur place, étayées d'exemples de programmes déjà en œuvre un peu partout dans le pays. On trouvera au chapitre 9 un exposé plus détaillé sur les programmes de subventions et d'offres d'installations et de programmes sur place.

LA PROMOTION DU CONDITIONNEMENT PHYSIQUE

On pourra adapter les programmes de promotion aux besoins et aux intérêts manifestés par les divers groupes d'employés.

On pourra adapter les programmes de promotion aux besoins et aux intérêts manifestés par les divers groupes d'employés, et veiller à ce qu'ils dissipent certains des malentendus au sujet de la forme physique, malentendus dont il est fait état dans le chapitre précédent. Ces programmes seront utiles à tout organisme qui, à titre d'essai, encouragera ses employés à retrouver la forme — ce qui lui permet ainsi de vérifier l'intérêt des employés à cet égard, sans engager de sommes énormes.

Les programmes exposés plus loin ne nécessitent pas d'installations spéciales; ils peuvent être lancés à peu de frais et ils entraîneront un minimum d'organisation. Ils s'adaptent à divers milieux de travail et il n'est pas nécessaire, pour les monter, d'avoir de l'expérience en matière de conditionnement physique. Il suffit d'un peu de temps, d'efforts et d'intérêt pour les mener à bien.

Les affiches publicitaires

Des affiches colorées et convaincantes sont disponibles chez divers organismes fédéraux, provinciaux et privés. Il conviendra de les placarder là où elles sont susceptibles d'être vues par beaucoup de gens, c'est-à-dire dans les couloirs, les cafétérias et les ascenseurs. Il faudra également en faire la rotation régulière et surtout éviter de les laisser indéfiniment au même endroit, jusqu'à ce qu'elles finissent par pâlir ou tomber.

Une bibliothèque sur la santé et le conditionnement physique

Dans toute bibliothèque complète sur la santé et le conditionnement physique, on trouvera des brochures, des articles et des ouvrages sur le sujet. Pour profiter au maximum de cette bibliothèque, il conviendra de choisir avec perspicacité les ouvrages qui y figureront. On ne se procurera donc que les articles qui seront jugés utiles, intéressants et exacts sur le plan technique. On pourra également consulter les spécialistes en la matière qui se trouvent dans la région, si l'on ne sait pas trop quoi se procurer. La bibliothèque devra être installée en permanence dans un endroit précis, mais il faudra aussi prévoir une bibliothèque itinérante, sur un chariot (comme le chariot à café) que l'on fera circuler d'un bureau à l'autre ou d'une succursale à l'autre.

Films et conférences

On en organisera à l'occasion ou régulièrement sur des sujets très variés. On choisira des films produits, distribués ou reconnus par des organismes de santé réputés. Les conférenciers et les moniteurs chargés des démonstrations et des ateliers comme tels dont il sera question un peu plus loin devront eux aussi être triés sur le volet.

Il faudra se rappeler que certaines saisons se prêtent mieux que d'autres pour la projection de films et l'organisation de conférences. Ainsi, les programmes de sensibilisation offerts à l'intérieur sont fortement concurrencés par les journées ensoleillées de l'été. Les sessions organisées pendant la pause de midi semblent être les plus appréciées, et il conviendra donc d'encourager les participants à apporter leurs déjeuners.

Démonstrations et ateliers

À la condition qu'ils favorisent la participation, les ateliers permettront aux employés de découvrir une foule d'activités.

Les démonstrations porteront sur le choix, par exemple, du matériel de randonnée pédestre, ou sur le choix d'un sport de raquette et la préparation à ce sport. À la condition qu'ils favorisent la participation, les ateliers permettront aux employés de découvrir une foule d'activités. S'il n'existe pas sur place de salles qui conviennent, on se tournera vers les installations communautaires qu'on aura pour ces occasions spéciales.

Relier le tout

Les événements spéciaux, les campagnes à thème et la participation aux efforts nationaux de promotion de la bonne forme permettront de faire le lien entre divers programmes. La semaine "Canada en forme" organisée une fois l'an, à la fin de mai, pour favoriser la motivation, offre une série de programmes destinés à divers groupes d'employés.

B.C. Hydro, le programme du gouvernement de la Colombie-Britannique et Canada Safeway Ltd. ont organisé avec grand succès des programmes de sensibilisation et des compétitions à temps limité à l'intention des employés de leurs bureaux régionaux.

À titre d'exemple, l'Aerobic Mile Superstars Challenge a encouragé les employés d'une cinquantaine de magasins de la chaîne Safeway du Manitoba et de l'Ontario à prendre part à des com-

pétitions organisées entre les diverses succursales. Ce programme spécial était étayé de bulletins et de séances d'information offert sur une base régulière à tous les employés, et venait compléter les programmes de sensibilisation et d'activités offerts aux employés du bureau central et des centres de distribution à Winnipeg.

Évaluation et planification des programmes

Certes, il existe de nombreuses méthodes pour évaluer les besoins; cependant, les efforts de sensibilisation exposés ci-haut sont en eux-mêmes une forme d'évaluation. La réaction des employés à ces programmes simples donne une bonne idée de leurs besoins et de leurs intérêts. Ces renseignements faciliteront la prise de décision concernant les mesures plus coûteuses, par exemple le financement de programmes à l'extérieur ou l'offre d'installations sur place.

LE FINANCEMENT

***L'expérience révèle que le succès de tout programme de conditionnement physique destiné aux employés, est tributaire de deux facteurs clés, à savoir* l'accessibilité *et le* temps.**

L'expérience révèle que le succès de tout programme de conditionnement physique destiné aux employés est tributaire de deux facteurs clés, à savoir l'*accessibilité* et le *temps*. L'existence d'installations sur place — au fond du couloir, ou à un étage inférieur, par exemple — est tout ce qu'il y a de plus pratique. Toutefois, s'il existe dans le quartier des installations et des programmes valables, l'organisation d'un programme sur place risque de se révéler coûteuse et inutile.

La proximité d'un YMCA, d'un YWCA, d'un centre de loisirs, ou d'un bon club privé de conditionnement physique, fera opter pour le financement d'un programme de remise en forme comme présentant la solution idéale.

Bien que la création de programmes sur place en facilite l'accès, l'octroi de crédit pour le conditionnement physique assure une plus grande souplesse en permettant à l'employé de choisir une installation pratique (près de son domicile ou sur son chemin), au fond les activités qui lui plaisent le plus.

Cette souplesse est spécialement importante pour les employés qui travaillent en autonomie, hors des locaux de leurs employeurs; elle leur permet de choisir les heures qui conviennent le mieux à leur horaire. Comme beaucoup de clubs privés s'entendent avec d'autres clubs dans diverses villes pour assurer la réciprocité de leurs services, les employés en déplacement peuvent poursuivre leur activité physique à l'extérieur, sans frais supplé-

Des employés de Crown-Vie dans les rues pendant le défi de PARTICIPaction/Crown-Vie au cours de la Semaine "Canada en forme"; Toronto (Ontario)

mentaires. (Pour faciliter les choses, les compagnies pourraient permettre ainsi aux employés de faire figurer sur leur note de frais le coût d'utilisation des installations et des programmes de conditionnement physique hors de leur ville.)

Le chapitre 9 fournit des renseignements supplémentaires sur les politiques relatives au financement de ces programmes. On y examine leurs avantages et inconvénients et on y donne le niveau espéré de la participation des employés pour les divers programmes.

L'OFFRE DE PROGRAMMES ET D'INSTALLATIONS SUR PLACE

Le coût ou l'ampleur d'un programme et des installations sur place n'est pas un critère d'efficacité.

Le coût ou l'ampleur d'un programme et des installations sur place n'est pas un critère d'efficacité. Les petites entreprises et les compagnies qui disposent de ressources limitées ne devraient pas pour autant renoncer à cette possibilité.

Les programmes offerts après les heures de travail peuvent être exécutés dans les salles de réunion ou les cafétérias, mais il est essentiel de prévoir des douches et un vestiaire, si l'on souhaite encourager la participation des employés à d'autres moments au cours de la journée.

Une douche, une salle pour se changer et un couloir où s'échauffer les muscles suffiront à la plupart des coureurs. Si l'on ajoute à cela un parc à bicyclettes couvert et sûr, on aura répondu aux besoins des cyclistes qui pourront alors se rendre au travail à vélo.

Il suffira de débarrasser un certain espace dans une réserve et y organiser des séances d'exercice pendant le déjeuner. Si l'espace ainsi libéré est plus vaste, on pourra acheter du matériel pour permettre aux employés de faire des exercices individuels. Somme toute, en commençant avec le minimum et en improvisant par la suite, on peut accomplir beaucoup à peu de frais.

Avec 3 000 $ pour le matériel et 15 mètres carrés, Shell Canada a pu assurer au personnel de ses trois pétroliers ravitailleurs une modeste salle d'exercice.

Quand il est justifié d'aller plus loin, une planification sérieuse s'impose. Avec 3 000 $ pour le matériel et 15 mètres carrés, Shell Canada a pu assurer au personnel de ses trois pétroliers ravitailleurs sillonnant les Grands lacs, la côte-est et l'Arctique austral, une modeste salle d'exercice. Pour une petite somme supplémentaire, elle a rénové les locaux et acheté du matériel lui permettant d'offrir un programme de conditionnement physique à ses 80 employés de la Jumping Pound As Plant, dans le nord-ouest de Calgary.

Orillia Water Light and Power, petite compagnie d'électricité à Orillia, en Ontario, a fait pratiquement la même chose. (On trouvera des détails sur son programme dans le chapitre intitulé *Études de cas* à la fin de cet ouvrage.) J.S. Redpath Limited, compagnie d'entrepreneurs et d'ingénieurs dans le secteur minier à North Bay, en a fait autant. La salle d'exercice qu'elle a mis à la disposition de ses employés au coût de 35 000 $, le coût du matériel étant compris, bénéficie à plus de 70 p. 100 des 130 personnes à son service.

Les installations prévues pour les programmes de sports et de loisirs peuvent varier énormément, tant sur le plan de leurs coûts et de leur complexité. Il peut ne s'agir que d'un simple court de volley-ball sur la pelouse, de l'installation dans un coin du terrain de stationnement, d'un panier pour le basket-ball, de la participation aux ligues communautaires ou d'installations aussi complexes que celle du Centre de loisirs de Dofasco à Hamilton, où l'on trouve une patinoire pour le hockey, un terrain de baseball, un terrain de football et de soccer, une piste de course, des courts de tennis et un champ d'entraînement.

L'expérience menée auprès d'employés d'entreprises aussi diverses que Calgary Herald, Canada Safeway à Winnipeg et Crossley Karastan Carpet Mills à Truro, en Nouvelle-Écosse, révèle que les programmes individuels et la musculation en intéressent bien quelques-uns, mais que les sports et les activités récréatives plaisent à la majorité.

Même s'il convient d'offrir ces dernières activités, car elles permettent de faire bouger beaucoup de personnes, qui, autrement, ne participeraient pas, il importe de ne pas perdre de vue les avantages à retirer des activités de conditionnement physique plus classiques, destinées aux employés.

Le programme en œuvre dans la Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée de Jonquière, au Québec, donne une idée de ce qu'il est possible d'accomplir dans le secteur industriel. Le programme de condition physique et mode de vie comprend:

1) les exercices individuels et la gymnastique collective;

2) des programmes intensifs de contrôle du poids et de prévention des maux de dos destinés à des groupes spéciaux d'employés;

3) des activités de conditionnement physique et

mode de vie sur place.

Le succès connu à Jonquière est attribuable aux développements de techniques efficaces en communication et de programmes de qualité adressés aux travailleurs dans le secteur industriel. Ce succès s'est réalisé au cours d'une période de six ans grâce à la sérieuse collaboration de la compagnie et d'une entreprise d'experts-conseils en condition physique et mode de vie.

Pour porter fruit, un programme doit non seulement servir les personnes qui sont déjà actives, mais aussi encourager leurs collègues sédentaires à se joindre à elles. À cette fin, un programme de sensibilisation assorti d'une subvention ou encore d'installations sur place se révélera plus efficace que l'une ou l'autre de ces solutions appliquées séparément.

Il n'y a pas de formule spéciale qui convienne à toutes les entreprises. Il faut d'abord déterminer les besoins et les caractéristiques particuliers d'un organisme donné et de ses employés, et ensuite concevoir un programme à leur mesure. Dans tout programme réaliste et sensé, on commencera par établir les objectifs visés; on offrira par la suite des programmes en conséquence, on réexaminera l'intérêt, on évaluera les résultats, et on décidera enfin de l'intensité des efforts ultérieurs à poursuivre dans ce sens.

CHAPITRE 7

PROGRAMMES MIS EN ŒUVRE PENDANT LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNELS

RON FERGUSON

Les programmes de formation et de perfectionnement professionnels offrent des possibilités exceptionnelles d'encourager les employés à rechercher un mieux-être physique. La formation nécessite parfois des cours spéciaux sur une période de quelques mois, les séminaires de formation des cadres, quelques semaines, les congrès et conférences, un jour ou plus. En prévoyant dans un programme de formation l'élément de conditionnement physique et d'un mode de vie sain, un organisme peut :

- prouver que le bien-être de ses employés lui tient à cœur;
- confirmer sa politique voulant que le bien-être aille de pair avec le rendement;
- établir des normes minimales chez les nouvelles recrues pour les emplois nécessitant une grande forme physique;
- motiver et sensibiliser les employés de façon à les amener à modifier leurs mauvaises habitudes qui leur nuisent ainsi qu'à l'entreprise;
- faciliter le lancement sur place d'un programme axé sur le conditionnement physique et le style de vie.

Ron Ferguson, Ph.D.
Ron Ferguson est physiologiste et professeur à l'Université de Montréal. Il est également associé à la CF Consultants, maison qui prépare et dirige des programmes de remise en forme pour les comptes des entreprises.

Des ressources financières considérables sont généralement affectées aux programmes de formation et de perfectionnement professionnels. Dans la Fonction publique fédérale, par exemple, ces programmes ont compté pour 3,5 p. 100 en moyenne des dépenses en salaires pour 1984-1985. Dans le cas de la B.C. Telephone Company, la formation compte pour 2,5 p. 100 des dépenses de l'entreprises au titre de la paie.[1] C'est là un investissement majeur, vu que dans les ministères nécessitant une main-d'œuvre nombreuse, les salaires accaparent parfois jusqu'à 95 p. 100 des dépenses de fonctionnement.

Une intervention efficace axée sur le conditionnement physique et l'adoption d'habitudes de vie saines permettront de faire disparaître les obstacles traditionnels à l'apprentissage pendant la formation.

Pour maximiser les bénéfices de l'investissement dans la formation et le perfectionnement, il s'impose de créer l'environnement le plus favorable qu'il soit à l'acquisition de connaissances et d'aptitudes nouvelles. Une intervention efficace axée sur le conditionnement physique et l'adoption d'habitudes de vie saines permettront de faire disparaître les obstacles traditionnels à l'apprentissage pendant la formation, d'ajouter une nouvelle dimension à cette formation en la rendant plus satisfaisante sur le plan personnel, et d'indiquer des moyens d'accroître le rendement en permanence.

Faire disparaître les obstacles à l'apprentissage optimal. S'ils ne bénéficient pas d'une organisation efficace, les programmes de formation et de perfectionnement peuvent donner lieu à une certain nombre de conditions malsaines — ou, si l'on veut, à des obstacles à l'apprentissage optimal — notamment :

- de longues périodes d'inactivité;
- le stress créé par la concurrence et des horaires de travail surchargées;
- des repas peu nutritifs;
- exposition à la fumée de cigarette;
- sommeil insuffisant;
- échanges sociaux limités;
- consommation excessive d'alcool;
- peu de temps pour les loisirs et la détente.

En présence de telles conditions, les participants

sont souvent victimes de ce que l'on appelle "la narcose des congressistes" qui se manifeste par l'apparition de symptômes de fatigue, un manque d'attention, de mauvais résultats lors des épreuves, un faible taux d'assiduité lors des dernières séances, et des plaintes au sujet de l'organisation et de l'utilité du séminaire. Ces difficultés sont aggravées par le déplacement requis, un logement anonyme, l'interruption des habitudes quotidiennes et le stress causé par le fait d'être éloigné de son travail ou de sa famille.

Même avec d'excellents conférenciers, un sujet intéressant et des messages importants à transmettre, une conférence ou un séminaire risque de ne pas donner les résultats souhaités si l'environnement n'est pas propice. En y ajoutant l'élément de la bonne forme et de saines habitudes de vie, on favorisera les conditions propices qui, à leur tour, inciteront à l'apprentissage et à l'efficacité.

Profiter d'une occasion exceptionnelle. Tout cours, séminaire, congrès ou conférence interrompt la routine de l'employé, ce qui peut être une bonne chose. Loin de leurs responsabilités professionnelles quotidiennes, les employés sont mieux disposés à envisager des idées nouvelles, à apprendre de nouveaux moyens de régler des problèmes, et à s'autoapprécier. Bref, ils ont l'esprit plus ouvert.

Les organismes peuvent tirer le meilleur parti de ce moment exceptionnel en mettant l'accent sur l'importance de la bonne forme accompagnée d'habitudes saines, en sensibilisant les employés aux moyens d'apporter dans leur vie les changements qui s'imposent et en les motivant à appliquer ces changements à leur retour dans leur vie professionnelle et privée.

COMMENT PLANIFIER LES SÉANCES DE FORMATION RELATIVES AU CONDITIONNEMENT PHYSIQUE ET À L'ADOPTION D'HABITUDES SAINES

Il conviendrait d'envisager les programmes de conditionnement physique et de modification du style de vie dès les premières étapes de la planification, c'est-à-dire au moment d'établir les objectifs de la formation, de cerner les besoins des participants, de décider de la stratégie, de déterminer le contenu, de choisir les installations et d'organiser les déplacements.

OBJECTIFS

Ces séances visent à créer l'environnement propice à un apprentissage optimal.

Comme expliqué plus haut, ces séances visent à créer l'environnement propice à un apprentissage optimal. Les objectifs spéciaux qui seront établis dépendront du but et de la durée du cours ainsi que des caractéristiques des participants et des installations mises à leur disposition.

Outre les objectifs positifs de sensibilisation et de motivation, le programme visera à dissiper des préoccupations particulières lors de la conférence comme telle, par exemple la nécessité de prévoir des pauses de détente dans le cadre d'un horaire chargé, des solutions de rechange aux heures passées dans les bars, et des aliments et des boissons peu nutritifs lors des repas et des pauses.

LES BESOINS DES PARTICIPANTS

Mieux on connaîtra les caractéristiques des participants, mieux on pourra planifier ces séances pour répondre à leurs besoins. Il sera ainsi utile de prévoir la ventilation de ces participants par âge, sexe, langue, niveau d'instruction et, dans certains cas, origines ethniques. Les participants plus jeunes, par exemple, s'intéressent généralement davantage aux activités physiques et aux bonnes habitudes de vie pour des raisons sociales et esthétiques; les participants un peu plus âgés sont portés à rechercher les avantages sur le plan de la santé. On pourra donc mieux planifier ces séances en connaissance de la composition des groupes de participants.

LES STRATÉGIES

Avant de lancer ces programmes, il convient de préparer à l'avance les personnes visées, de les entreprendre dès leur arrivée et d'intégrer le conditionnement physique et les saines habitudes de vie au programme officiel de la formation.

Comment préparer les gens à l'avance

Dans la mesure du possible, les informer de la nature du programme avant leur arrivée en leur recommandant par exemple de porter des vêtements d'exercice, ou de se munir d'équipement de sport, en leur communiquant la liste des établissements de conditionnement physique et de loisirs disponibles, en leur faisant part du temps prévu pour l'activité physique, et en leur fournissant au préalable de la documentation, notamment les formulaires d'évaluation des modes de vie, soit le

Questionnaire d'aptitudes à l'activité physique (Q-AAP) pour gagner du temps lors de la séance d'orientation. (Voir l'annexe I pour de plus amples renseignements sur le Q-AAP).

Les entreprendre dès leur arrivée

Informer les participants des objectifs visés par cette initiative et en expliquer les avantages. Commencer les activités dès le premier jour (alimentation saine, détente, activité physique) avant qu'ils ne développent de mauvaises habitudes et qu'ils n'hypothèquent leur temps.

On a parfois tendance à vouloir relâcher les programmes lorsque l'horaire de la conférence devient un peu trop serré ou qu'approche la période des examens pendant un cours de formation. C'est à ce moment-là que les initiatives de conditionnement physique et d'enseignement de saines habitudes se révéleront les plus importantes et les plus rentables. Il convient donc de ne surtout rien changer aux heures auxquelles elles sont prévues.

Intégrer le conditionnement physique et les saines habitudes de vie au sujet officiel du programme de formation

On préparera et distribuera le matériel en même temps que les autres renseignements pertinents au cours et les conférenciers invités ou les organisateurs pourront expliquer l'importance de questions comme l'exercice, la nutrition, le contrôle du stress et la prévention des maux de dos. Les évaluations du conditionnement physique peuvent être incorporées aux profils d'évaluation personnelle et l'initiative comme telle figurera sur la liste officielle des activités prévues au programme de formation.

LE CONTENU DU PROGRAMME

Les programmes de conditionnement physique et de modification des habitudes de vie pourront comprendre une série d'éléments dont quelques-uns des plus importants sont expliqués dans les paragraphes qui suivent.

Les possibilités d'exercice

Il peut s'agir de simples étirements à des intervalles réguliers pendant la conférence, ou de périodes bien précises d'activité physique et de sport pendant la formation des policiers ou des militaires, par exemple. Les séminaires destinés aux cadres comportent souvent des séances de jogging ou d'activités de groupe, ou encore des activités sportives. Il est à déconseiller d'encourager la compétition à ces occasions-là. Les individus devraient être libres de participer à leur propre niveau de conditionnement.

Pour aider les employés à déterminer leurs besoins, on leur offrira de passer un physitest et leur fera une évaluation de leurs habitudes de vie personnelles. Pendant la consultation, on communiquera les résultats aux participants et conservera les programmes d'exercice en conséquence. Ces programmes seront suivis pendant la session de formation et au retour au travail.

Une alimentation plus saine

Une bonne hygiène alimentaire aidera les participants à demeurer éveillés et à accroître leur positivité. Il faudra les encourager à prendre un petit déjeuner nourrissant, à éviter les repas lourds en fin de soirée (qui risqueraient de les empêcher de faire une bonne nuit), à se tenir à l'écart des buffets auxquels on peut se servir "à volonté" et consommer des calories inutiles, à boire des jus au lieu de café aux pauses, et à remplacer les sucreries et les pâtisseries nocives par des aliments plus sains.

La modération de la consommation d'alcool

Il est possible de ressentir les effets bienfaisants de la détente en buvant en société, sans pour autant subir les effets négatifs de la surconsommation d'alcool. Les organisateurs devraient limiter la disponibilité des boissons alcooliques lors des réceptions (heures d'ouverture du bar et quantité). Ainsi, au lieu d'ouvrir le bar immédiatement à la fin de la journée de travail, ils prévoiront d'autres activités sociales favorisant la détente et l'exercice. Ils rappelleront que la surconsommation d'alcool risque de réduire le plaisir éprouvé à faire un nouvel apprentissage et le rendement des participants. En adoptant une attitude de santé à l'égard de l'alcool, les participants ne s'en porteront que mieux, ils auront un sommeil plus réparateur et leur vivacité s'en accroîtra.

Le contrôle du stress

Ce sujet se prête à la plupart des séminaires. En outre, on prévoira suffisamment de périodes de repos et de détente. Il est particulièrement important d'offrir des pauses de détente pendant les périodes difficiles ou encore pour interrompre un horaire chargé. On aura recours à des techniques de relaxation de cinq à dix minutes, fera prendre de l'air frais aux participants, ou on leur fera faire des étirements et des exercices légers à l'intérieur.

Une conférence ou un programme bien organisé peuvent aider les participants à contrôler le stress dont ils souffriraient. Des objectifs précis, des renseignements opportuns, un sujet palpitant, des installations confortables, des déplacements bien organisés, une saine alimentation et de bons exercices, voilà autant de moyens de réduire le stress causé par les programmes de formation et de perfectionnement.

À l'intention des fumeurs

Ce sujet fort délicat nécessitera de la diplomatie pour éviter la mauvaise volonté chez les participants en formation et en perfectionnement. Les règlements municipaux interdisent le tabac dans des endroits comme les salles de conférence, mais lorsqu'il n'y a rien de prévu à cet effet, les organisateurs doivent s'attaquer au problème dès le départ. On devra interdire de fumer dans les salles de réunion, mais prévoir des fumoirs à l'extérieur. On minimisera de la sorte les conflits entre les fumeurs et les non-fumeurs et on évitera aux participants d'être incommodés par la fumée des autres et de pâtir de ses méfaits pour la santé. Si l'horaire le permet, on offrira un programme de renoncement au tabac comme complément au programme de formation.

LES INSTALLATIONS

Les initiatives de conditionnement physique et d'enseignement de saines habitudes de vie sont plus efficaces quand la session de formation se déroule dans des installations convenables. De plus en plus de centres de conférence, de centres de formation et d'hôtels construisent ou rénovent des locaux destinés aux exercices et à l'entraînement. Si l'établissement choisi ne dispose pas de ses propres installations, on se procurera la liste des centres de loisirs et de sport de la région, ou bien la liste des activités offertes dans cette région. Le moment venu de réserver, on donnera la préférence aux établissements offrant des installations opportunes pour l'activité physique.

Avant de choisir une installation, les organisateurs tâcheront de se renseigner à leur sujet en s'y rendant ou en interrogeant quelqu'un qui y serait déjà allé. Voici une série de questions qu'il conviendra de poser:

- L'accès aux salles d'exercice est-il gratuit ou fait-il l'objet de frais supplémentaires?
- Y a-t-il des moniteurs sur place et sont-ils qualifiés?
- Les locaux sont-ils propres et sûrs?
- L'organisme aura-t-il l'usage exclusif de ces locaux à certaines heures?
- Le matériel et le programme offerts conviennent-ils aux besoins et aux intérêts des participants?
- Les propriétaires de ces installations sont-ils disposés à donner un coup de main pour l'organisation du programme de conditionnement physique et d'enseignement de saines habitudes de vie?
- Sont-ils disposés à collaborer en offrant des menus sains et des aliments nutritifs pendant les pauses?
- Ont-ils des salles ou des étages réservés aux non-fumeurs?

LES DÉPLACEMENTS

Avant leur départ, il conviendra de donner aux employés des tuyaux sur la manière de voyager en tout confort pour arriver frais et dispos.

Les déplacements nécessités par les programmes de formation et de perfectionnement peuvent être des plus fatigants et réduire à néant la meilleure volonté du monde. De longues heures de vol, une alimentation de mauvaise qualité et le décalage horaire peuvent compromettre le rendement lors du cours même et au retour au travail. Avant leur départ, il conviendra de donner aux employés des tuyaux sur la manière de voyager en tout confort pour arriver frais et dispos.

Le décalage horaire peut provoquer des insomnies, des maux de tête, de la fatigue et de l'irritabilité. On peut minimiser ces effets en rajustant à l'avance en fonction du fuseau horaire de la destination les heures des repas et de sommeil, en portant des vêtements confortables pour les vols de longue durée, en s'abstenant de boire et de fumer en cours de route, en prenant des repas légers et en se donnant un peu d'exercice en chemin. On conseillera aux employés de prévoir, lorsque possible, une période de repos et d'adaptation avant de commencer le cours et avant de reprendre le travail.

PROGRAMMES EXPÉRIMENTÉS

Les courts rapports qui suivent font état de l'envergure et de la variété des programmes de conditionnement physique et d'enseignement de saines habitudes qu'il est possible de mettre en œuvre dans le cadre d'un cours de formation ou de perfectionnement. Chacun de ces programmes s'adresse à un groupe différent, son contenu est axé sur les besoins précis du groupe visé, il s'insère bien dans le cadre du programme général de formation et tire le meilleur parti des installations disponibles.

Bien entendu, leurs objectifs varient d'un programme à l'autre; mais ils conservent tout de même des caractéristiques communes. Ainsi, dans tous les cas, ces programmes visent à:

- sensibiliser à l'importance de l'acquisition de saines habitudes de vie;
- fournir des séances d'activité physique pendant la période de formation;

- fournir des renseignements et des conseils qui se révéleront d'application pratique une fois la formation achevée;
- favoriser un esprit d'équipe chez les participants.

Voici les détails de quatre programmes qu'on a insérés dans le cadre de sessions de formation fort différentes.

SÉMINAIRES À L'INTENTION DES CADRES SUPÉRIEURS

Depuis 1973, dans le cadre du programme Cours et affectations de perfectionnement destiné aux fonctionnaires à Ottawa, le gouvernement offre un programme de conditionnement physique et d'acquisition de saines habitudes de vie avec grand succès. M. Michael Cox, à l'origine de l'Université de Toronto, a organisé un programme semblable de trois semaines à l'intention de cadres supérieurs d'une grande société pétrolière.

Ce programme avait été intégré à la structure d'un séminaire de formation des gestionnaires organisé à Montebello, au Québec. L'ambiance de retraite du Château Montebello a permis aux participants de se concentrer sur les objectifs du séminaire et d'adopter, tout naturellement, un mode de vie sain. Les exercices et les installations sportives combinées à l'accès à la nature leur ont rendu l'expérience encore plus agréable et profitable.

Les spécialistes chargés du conditionnement physique ont travaillé en étroite collaboration avec les participants et les activités organisées réparties sur la journée. Il ne se passait pas un jour sans que les participants ne manquent de faire part de leur ravissement. On avait prévu dans le cadre de ce programme :

- *une séance d'orientation* – on a fourni aux participants de la documentation et des vêtements d'exercice; on a également organisé à leur intention une conférence d'introduction et on leur a présenté un film.
- *évaluation de la forme* – les évaluations du conditionnement ou de la forme physique des employés a permis de déterminer la fréquence, l'intensité et la durée des exercices que chacun d'eux pouvait entreprendre en toute sécurité.
- *les conférences de sensibilisation* – il y a eu une projection de films et de diapositives organisée par des spécialistes sur des sujets comme les raisons physiologiques à l'activité physique, à la saine alimentation, à la guérison des blessures sportives, et au contrôle du stress.
- *un programme d'activité physique* – dans le cadre de ce programme, on a offert des séances de 30 minutes par semaine organisées sous la surveillance de moniteurs professionnels. On avait également prévu des manifestations spéciales et des séances de gymnastique collective axées notamment sur la "prévention des maux de dos".
- *le suivi* – une dizaine de mois après ce premier programme, on a procédé à la réévaluation du niveau de conditionnement physique des cadres et organisé une conférence où il y a eu un échange de points de vue.

Le niveau élevé de la participation à cette session a trois semaines et l'intérêt manifesté par les participants au séminaire suivant témoignent du succès de ce programme.

PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL À L'INTENTION DES CONTREMAÎTRES EN MILIEU INDUSTRIEL

Les contremaîtres sont de plus en plus souvent tenus de participer à l'amélioration des conditions de travail et à la formation de leurs subalternes.

Les contremaîtres sont de plus en plus souvent tenus de participer à l'amélioration des conditions de travail et à la formation de leurs subalternes. Dans le cadre de cette dernière responsabilité, entre les éléments de la santé, du conditionnement physique et de la sécurité.

La société Alcan à Jonquière, au Québec, a organisé un tel programme de formation à l'intention de ses contremaîtres. Ce programme se déroule sur une période de 13 mois et il est réparti en cinq sessions distinctes de une à deux semaines de durée. En tout et pour tout, on y consacre huit semaines. Ces sessions, organisées sur les lieux mêmes du travail, permettent la participation de 15 personnes par groupe. Ce séminaire vise essentiellement à faire part des politiques et des attentes de la direction, à perfectionner les connaissances des employés, leurs aptitudes, à leur inculquer une attitude positive à l'égard de leur travail afin d'en améliorer le rendement, donner une orientation commune aux gestionnaires et instaurer une certaine uniformité entre leurs divers styles de gestion.

Cette initiative a été conçue par Mme Diane Champagne de la CF Consultants et avait pour objet de compléter les programmes de formation de chacune des cinq sessions de la façon qui suit :

Thème 1 : Autoappréciation du gestionnaire. Pendant cette période, chacun des participants subit une évaluation de son conditionnement physique et reçoit un profil personnel de sensibilisation à la qualité de la vie; on l'aide ensuite à établir ses propres objectifs pour les 13 mois que durera le cours.

Thème 2 : L'acquisition de connaissances et les procédures. Dans le cadre de conférences, on expose les avantages de l'activité physique, de l'amélioration de l'alimentation et de la prévention des maux de dos en milieu de travail. On fournit également aux participants des renseignements sur les ressources communautaires permettant la participation aux activités physiques.

Thème 3 : Mise en œuvre. On explique aux participants comment organiser leur propre programme de conditionnement physique. On se servira du film et de la brochure intitulés "Fitness Head-On" et expliquera les techniques de modification du comportement.

Thème 4 : Recours aux techniques d'orientation. Le spécialiste de l'activité physique fait état des résultats concrets de séances d'orientation en matière de conditionnement physique et d'acquisition de saines habitudes de vie grâce auxquelles on a aidé des employés à améliorer leur santé et leur conditionnement physique.

Thème 5 : Le contrôle du stress. On organisera une séance d'échanges au cours de laquelle on expliquera le rôle de l'exercice pour ce qui est de surmonter le stress. On exposera aussi aux participants d'autres techniques de gestion du stress. On leur permettra enfin de préparer leur propre plan de conditionnement physique et les aidera à découvrir les saines habitudes de vie à acquérir.

FORMATION DU POLICIER

Dans certains milieux de travail, une bonne forme physique peut faire la différence entre la vie et la mort.

De plus en plus, les forces policières constatent la nécessité de choisir des agents en meilleure forme, de rehausser le niveau de conditionnement physique pendant l'entraînement de base et d'améliorer la bonne forme et les habitudes de vie de leur personnel. D'après une étude effectuée par l'Association internationale des chefs de police, les policiers présentent un risque élevé de maladies cardiovasculaires.[2] Les causes les plus fréquentes d'une retraite anticipée sont les crises cardiaques et la haute pression, suivies des maux de dos. Dans certains milieux de travail, une bonne forme physique peut faire la différence entre la vie et la mort.

En outre, il est évident que des policiers en mauvaise forme n'inspirent ni confiance ni respect au grand public. Les policiers en mauvaise santé ou en mauvaise forme ne sont pas en mesure de remplir convenablement leurs fonctions et l'on ne saurait compter sur eux pour venir en aide à leurs collègues. Ces difficultés sont aggravées d'autant si les membres des forces policières sont âgés.

Le Collège canadien de police à Ottawa offre une formation avancée aux policiers. Sous la direction de la GRC, le Collège offre une variété de programmes, d'une durée de une à douze semaines, notamment des séminaires spécialisés, des cours de formation destinés aux cadres intermédiaires, et des cours de perfectionnement destinés aux cadres.

Le Collège assure un programme varié d'activités de conditionnement physique. On y organise entre autres des séances de trois heures portant sur les facteurs posant des dangers pour la santé, des programmes d'une journée sur la gestion du stress, des activités physiques quotidiennes organisées en fonction des besoins et des intérêts des groupes en formation. On y a également prévu un cours d'apprentissage de monitorat à l'intention des policiers qui pourront ensuite se charger de l'entraînement de leurs collègues.

Certes, le Collège répond aux besoins de certains groupes précis, mais la formation de base des nouvelles recrues se poursuit généralement dans des institutions provinciales ou régionales et bon nombre des forces policières se sont dotées de programmes de conditionnement et exigent un minimum de bonne forme chez leurs recrues. À titre d'exemple, les Forces policières régionales de Halton en Ontario. Ce service a réalisé d'énormes progrès depuis 1983. L'achat du matériel de conditionnement a été financé grâce à une subvention de Wintario et un don d'argent de l'Association des forces policières régionales de Halton. Grâce à Fitness Ontario, dans le cadre du programme provincial d'apprentissage au monitorat, on a formé parmi ces policiers 39 coordonnateurs du conditionnement physique. Une partie du personnel a également suivi un cours semblable donné par le Collège canadien de police à Ottawa.

Pour le programme de Halton, on exigeait des recrues qu'elles aient une forme physique minimale avant d'être embauchées et qu'elles devront maintenir pendant les 18 mois de probation. Pour le vérifier, on leur fera subir des tests de conditionnement physique tous les deux mois. En 1986, 57 p. 100 des policiers participaient régulièrement à un programme de conditionnement physique, ce

qui représente une augmentation de 37 p. 100 par rapport à l'année précédente.[3] On prévoit que la participation à ce programme des policiers de Halton continuera d'augmenter, ce qui aura comme effet positif de réduire les absences pour raison de maladie, d'accroître la satisfaction et la productivité professionnelles, et de rehausser le moral des employés.

CENTRES D'ÉTUDE ET D'ÉDUCATION DES TRAVAILLEURS DU CONGRÈS DU TRAVAIL DU CANADA

Le Congrès du travail du Canada (CTC) organise des programmes de sensibilisation d'un bout à l'autre du pays. Les représentants syndicaux assistent à des séminaires organisés dans des hôtels ou des centres de congrès où se déroulent des séances de formation syndicale en matière de négociation collective, d'arbitrage, d'action positive et de chances égales au niveau de l'emploi.

Dans le cas de plusieurs des séminaires, le CTC et Condition physique Canada ont collaboré en vue d'offrir une introduction au conditionnement physique. Pendant ces cours d'une semaine, des spécialistes du conditionnement ont encouragé les participants à prendre part à des promenades matinales ou à des séances de jogging, ont distribué des renseignements sur la condition physique et organisé des séances d'exercice quotidiennes. Diverses sessions de sensibilisation ont été organisées et des évaluations de la condition physique ont été offertes à qui voulait bien en profiter.

Lorsque les installations le permettaient, on a organisé des exercices de groupe. Si la possibilité n'en existait pas sur place, les participants étaient encouragés à se servir d'installations dans le quartier. On a également organisé des journées de ski de randonnée, des matchs de volley-ball et d'autres activités, toujours en fonction des installations, de l'emplacement de l'hôtel et de la saison.

Toutes les activités ainsi organisées visaient à promouvoir la condition physique et l'adoption d'un mode de vie sain dans un contexte agréable, et à encourager les participants à essayer les activités qui leur convenaient le mieux.

Les exemples qui précèdent ne sont qu'un petit échantillonnage des programmes mis en œuvre d'un bout à l'autre du Canada. Ils témoignent de la nature variée des programmes de conditionnement physique et d'acquisition de saines habitudes de vie en fonction de la durée du programme de formation, des besoins et des intérêts des participants, et des installations disponibles. Les activités ne sont limitées que par l'engagement des organisateurs et l'imagination et la compétence des spécialistes en conditionnement physique que l'on engagera.

Des travailleurs se mettent en train au cours d'une pause en faisant des exercices faciles à la Brasserie O'Keefe Ltée; Ville Vanier (Québec)

CHAPITRE 8

LA SCÈNE AMÉRICAINE

MARTIN COLLIS

Il est impossible de comprendre le domaine de la condition physique et du mode de vie des employés aux États-Unis sans comprendre ce qui se produit dans tout le système de santé.

Il y a actuellement une révolution dans le domaine des soins de santé, si importante et si profonde qu'il est difficile d'en prédire le résultat final. L'industrie est en train de passer rapidement d'un système conservateur et dominé par les médecins à une entreprise compétitive axée sur les clients. Elle touchera toutes les institutions médicales actuelles et engendrera de nouvelles façons d'envisager le traitement et la prévention des maladies. De grandes compagnies américaines ont joué un rôle important dans cette révolution et continueront de le faire. Son incidence s'étendra inévitablement au Canada et influera sur la façon dont les employeurs et les gouvernements envisagent leur soutien des programmes de condition physique et de santé.

La genèse de ces changements est facile à retracer. Le coût des soins de santé a simplement augmenté si rapidement que les gouvernements, les compagnies, les compagnies d'assurance et les individus sont devenus de plus en plus réticents à payer et, dans de nombreux cas, ont été incapables de le faire.

Les dépenses nationales pour les soins médicaux aux États-Unis sont passés de 12 milliards de dollars en 1950 à plus de 360 milliards de dollars en 1985.[1] Sous un autre angle, le coût des soins de santé, comme pourcentage du produit national brut, est passé de 6,5 p. 100 en 1967 à 10,5 p. 100 en 1985. (Actuellement, au Canada, il se situe aux environs de 8,5 p. 100.) Par conséquent, aux États-Unis, les gens payaient un milliard de dollars par jour pour les soins de santé, General Motors payait davantage en frais de santé que pour son acier et Chrysler déclarait que ses prestations de santé lui coûtaient plus de 500 $ par automobile.

Les compagnies d'assurance et le monde des affaires, aux États-Unis, ont commencé à examiner soigneusement ce qu'ils payaient pour les soins de santé et refusaient d'accepter plus longtemps d'énormes factures médicales sans poser de questions. L'une des réponses les plus importantes à cette situation a été l'établissement de l'organisation pour le maintien de la santé (OMS) qui fournit des traitements médicaux pour un tarif fixe payé chaque année, souvent à des économies considérables pour une compagnie. Au départ, la majeure partie des économies réalisées par l'OMS étaient liées à des séjours plus courts à l'hôpital, à l'augmentation des consultations externes et à un examen soigné des méthodes chirurgicales. Toutefois, dans le cadre de ces efforts permanents visant à contrôler les coûts, certains membres de l'OMS commencent à fournir de plus en plus d'occasions d'améliorer la santé de leurs clients.

Des corporations sont désormais prêtes à investir des sommes d'argent importantes dans des programmes de bien-être et de condition physique afin d'éviter de payer des sommes encore plus importantes en raison de maladie, d'absentéisme, de perte de productivité et de roulement des employés.

Avec l'augmentation des frais d'hospitalisation, les organisations se sont tournées davantage vers le mouvement du bien-être et de la bonne condition physique pour limiter leurs dépenses. Des corporations sont désormais prêtes à investir des sommes d'argent importantes dans des programmes de bien-être et de condition physique afin d'éviter de payer des sommes encore plus importantes en raison de maladie, d'absentéisme, de perte de productivité et de roulement des employés. Les compagnies d'assurance et les membres de l'OMS, comme nous l'avons déjà fait remarquer, ont tout avantage à garder leurs clients en santé. Et en dernier lieu, les hôpitaux dont les revenus diminuent en raison de maladie se tournent eux-mêmes vers des programmes de santé et de condition physique comme moyen de générer des revenus.

Il s'est créé un climat où tous les principaux intervenants appuient les initiatives en matière de santé et de condition physique et l'impact de cette décision sur le bien-être et la bonne condition physique des employés a été très important.

L'ASSOCIATION POUR LA SANTÉ ET LA BONNE CONDITION PHYSIQUE DES EMPLOYÉS (AFB)

L'accroissement de la bonne condition physique dans les entreprises et dans l'industrie se reflète par la croissance de la Association for Fitness in Business (AFB). Cette association, appelée au départ la American Association of Fitness Directors in Business and Industry (AAFDBI), a été fondée en 1974 par quelque 25 directeurs de programmes de condition physique et de physiologistes qui croyaient que la promotion de la santé et de la bonne condi-

tion physique était un domaine de croissance chez les compagnies, qui avaient besoin de direction professionnelle. Depuis cette date, ses membres et son professionnalisme n'ont cessé de croître chaque année. En 1986, elle comptait plus de 3 500 membres.

Les caractéristiques démographiques des membres de l'AFB reflètent les changements qui sont intervenus dans le domaine de la santé et de la condition physique des employés. Les hôpitaux qui en font partie dépassent désormais le nombre des compagnies, reflétant ainsi la présence sans cesse croissante des hôpitaux dans le domaine de la santé et de la condition physique et la tendance sans cesse croissante des compagnies à se tourner vers des fournisseurs externes pour la prestation de leurs programmes de bien-être.

Même si l'AFB a contribué grandement à l'établissement de l'industrie de la condition physique pour les compagnies, des experts canadiens ont reconnu le besoin de posséder une organisation similaire au Canada. Une publication des administrations fédérale, provinciales et territoriales de 1986 suggérait le besoin d'établir une association canadienne visant la bonne condition physique des employés chargée de promouvoir le concept des programmes en milieu de travail et de fournir l'occasion aux coordonnateurs des programmes d'établir un réseau.[2]

L'INDUSTRIE DE L'ASSURANCE

BLUE CROSS ET BLUE SHIELD

La Blue Cross et Blue Shield ont une part combinée d'environ 50 p. 100 de l'assurance privée pour soins de santé aux États-Unis. Leur taille les place dans une forte position pour négocier des contrats avantageux avec des hôpitaux, des médecins et d'autres spécialistes de la santé.

Les activités de promotion de santé de Blue Cross et de Blue Shield comprennent des initiatives directes d'amélioration de la santé (matériel éducatif comme leur brochure *Building a Healthier Company*), un programme de détection des problèmes de santé (de nombreux régimes de Blue Cross et de Blue Shield offrent des services de dépistage de l'hypertension et d'autres facteurs de risque liés aux maladies du coeur et au cancer) ainsi que des ententes contractuelles innovatrices.

L'ensemble d'avantages Staywell destiné au Mendocino County Office of Education est un bon exemple de ces dernières. Dans le cadre du régime de Mendocino, une somme de 500 $ par année ou toute portion non dépensée de ce montant est mise de côté pour chaque employé et lui est versée lorsqu'il quitte ou lorsqu'il prend sa retraite. Entretemps, l'intérêt qui s'accumule dans la caisse est versé au bureau d'éducation qui peut s'en servir pour acheter de l'équipement supplémentaire pour le programme. Blue Shield et le Office of Education rapportent qu'après l'introduction de Staywell, les employés ont commencé à faire de l'exercice, à surveiller leur alimentation et à déployer les efforts pour récupérer leur argent.

AUTRES INITIATIVES DES COMPAGNIES D'ASSURANCE

Une tendance récente s'est établie : les compagnies d'assurance se fusionnent à des chaînes d'hôpitaux de façon à ce qu'une organisation s'occupe du bien-être des clients et de leurs besoins en cas de maladie.

Compte tenu de l'espace restreint, il est impossible de décrire le large éventail d'initiatives en matière de santé et de condition physique mises de l'avant par des compagnies d'assurance, pour leurs propres employés ou pour leurs clients. Pour plus de détails, consulter *Promotion de la santé en milieu de travail*.[3] Ce document renferme un chapitre entier sur l'industrie de l'assurance.

Une tendance récente s'est établie : les compagnies d'assurance se fusionnent à des chaînes d'hôpitaux de façon à ce qu'une organisation s'occupe du bien-être des clients et de leurs besoins en cas de maladie. Equicorps est un exemple de ce type d'union. La Equity Insurance of New York s'est en effet associée à la Hospital Corporation of America.

Dans le cadre d'une entente similaire, la Travelers Insurance Company a travaillé en collaboration avec le Center for Corporate Health Promotion à l'établissement du programme "Taking Care" pour leur compagnie. Outre un centre de santé et de condition physique aux quartiers généraux de la compagnie à Hartford, au Connecticut, un programme d'extension de services est au service des employés dans d'autres endroits *et* de ses clients. Les programmes et services offerts comprennent une évaluation des risques liés à la santé et un guide sur le mode de vie, un registre personnel de santé, un exemplaire du livre *Take Care of Yourself*, le bulletin d'information mensuel *Taking Care* et des programmes "Focus" offerts trois fois par année et qui r ettent l'accent sur les sujets précis en matière de anté et de style de vie.

Une étude du programme Taking Care a démontré (i) que plus de 90 p. 100 des participants et de leurs familles se servent du matériel offert, (ii) une diminution de 17 p. 100 du total des consultations médicales et de 35 p. 100 des consultations pour malaises mineurs et (iii) des économies évaluées à trois dollars pour chaque dollar investi dans le programme d'éducation au mode de vie et d'initiative personnelle en matière de soins.[4]

CONSEILS DE PROMOTION DU BIEN-ÊTRE

Les compagnies d'assurance ont joué un rôle déterminant dans l'établissement des conseils de promotion du bien-être dans de nombreuses régions des États-Unis. M. William Kizer, président et président-directeur général de la Central States Health and Life Company, à Omaha, au Nebraska, et principal instigateur du développement de WELCOM (Wellness Council of the Midlands), décrit comme suit le rôle de ces conseils :

> "La mission des conseils de promotion du bien-être visent à promouvoir le bien-être en milieu de travail. Cette mission repose sur la conviction que la qualité de la vie de toute collectivité est grande partie mesurée par le degré de santé de ses habitants et, au fur et à mesure que les nouveaux employeurs offrent des programmes de qualité, non seulement un nombre grandissant d'individus en profitent, mais l'augmentation des coûts des soins de santé peut davantage être contenue."[5]

Toutes les principales composantes du monde des affaires des États-Unis sont représentées dans WELCOM, y compris les entreprises agricoles, de fabrication, de transport, de détail, les compagnies d'électricité, les compagnies d'assurance et tout le secteur du commerce en gros. Les compagnies vont de bureaux composés de cinq personnes aux 6 000 employés des quartiers généraux de la Mutual of Omaha. WELCOM (qui a servi de modèle pour les autres conseils de promotion du bien-être) réunit un mélange splendide de fournisseurs (avec et sans but lucratif) et de consommateurs qui peuvent tous travailler ensemble à leur avantage mutuel.

Les conseils de promotion du bien-être sont des exemples remarquables de coopération entre employeurs. D'une certaine façon, ils ressemblent à une Chambre de commerce de santé et de bonne condition physique. Il vaut la peine d'envisager le modèle des conseils de promotion du bien-être, car il pourrait fonctionner efficacement dans les collectivités canadiennes.

EXEMPLES DE PROGRAMMES DE COMPAGNIES MENÉS AVEC SUCCÈS

Lorsque la première édition de *Santé physique des employés* a été publiée en 1977, le programme de santé et de condition physique de la General Foods était présenté comme l'un des rares programmes modèles aux États-Unis. Aujourd'hui, il existe littéralement des milliers de bons programmes en milieu de travail. Les profils de trois programmes de ce genre sont fournis ci-après afin de donner une idée de leur créativité et de l'éventail des activités et services qui peuvent être fournis.

CAMPBELL SOUP COMPANY

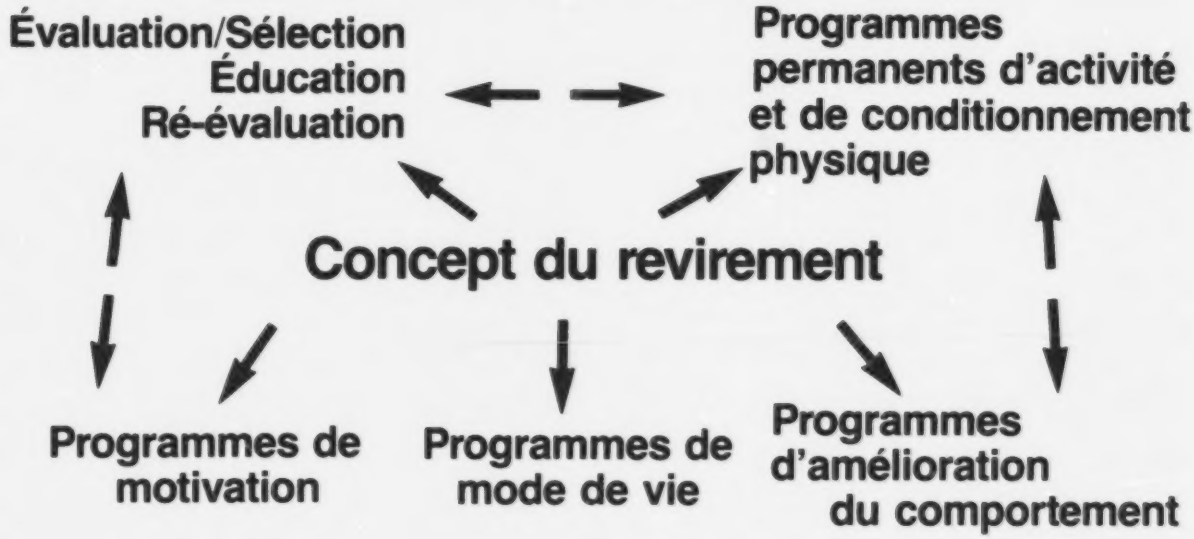
La philosophie de Campbell Soup Company a une orientation largement axée sur la santé. Les représentants de la compagnie souhaitent que son nom soit associé à la santé, à la bonne nutrition, à la bonne condition physique et à un mode de vie positif. À cette fin, ils offrent un programme important de santé et de condition physique à leurs employés, produisent une ligne de produits nutritifs et agissent en bons citoyens corporatifs en appuyant de nombreux projets axés sur la santé et le sport.

Cet appui est administré par l'entremise du Campbell's Institute of Health and Fitness. Cet organisme a été créé en 1982 et, en 1986, il possédait un budget d'exploitation de plus de 2,5 millions de dollars. Il est devenu un allié important dans le domaine de la recherche et un fervent partisan de conférences et de rencontres portant sur les domaines de la santé et du mode de vie.

La compagnie Campbell, au Canada, a adopté une philosophie analogue en matière de mode de vie positif. Elle est devenue le parrain de conférences dans les domaines de l'éducation physique, de la nutrition, du sport, du mode de vie et de la médecine et elle participera activement aux Olympiques d'hiver de 1988, à Calgary.

L'initiative du siège social de la compagnie Campbell, le Turnaround Health and Fitness Program, offre un large éventail de types d'exercices, d'outils de motivation et de programmes visant l'adoption d'un nouveau mode de vie à ses employés de Camden, au New Jersey. L'ampleur de ce programme est illustrée dans la figure 1.

Figure 1. Le concept du revirement.



Sur les 1 500 employés, 76 p. 100 ont participé au programme exhaustif d'évaluation de la santé et de la condition physique, 58 p. 100 participent activement à des programmes et 40 p. 100 font de l'exercice 2,5 fois par semaine ou plus.

Sur les 1 500 employés, 76 p. 100 ont participé au programme exhaustif d'évaluation de la santé et de la condition physique, 58 p. 100 participent activement à des programmes et 40 p. 100 font de l'exercice 2,5 fois par semaine ou plus.

Le tarif de base est de 100 $ par année et il est partagé également par l'employeur et l'employé. Lors du renouvellement, si le participant est demeuré actif (2,5 fois par semaine ou plus), les droits pour la deuxième année sont de 25 $ et, après une troisième année de participation, le participant ne paie plus rien. Les retraités, les familles et les personnes à charge peuvent participer au programme moyennant des frais nominaux.

La figure 2 illustre le rôle important que joue l'exercice. Le fait de développer le concept du programme autour d'un ensemble de types d'exercices a permis aux participants de se rallier à une même cause et offre un renforcement positif et uniforme dans les efforts qu'ils déploient pour modifier leur mode de vie. Le programme d'amélioration du comportement aide les participants qui font actuellement de l'exercice à développer et à maintenir d'autres comportements positifs en matière de santé, tout en offrant aux employés inactifs un choix viable et non menaçant de comportement de santé jusqu'à ce qu'ils se sentent confortables avec l'idée d'augmenter leur niveau d'activité.[6]

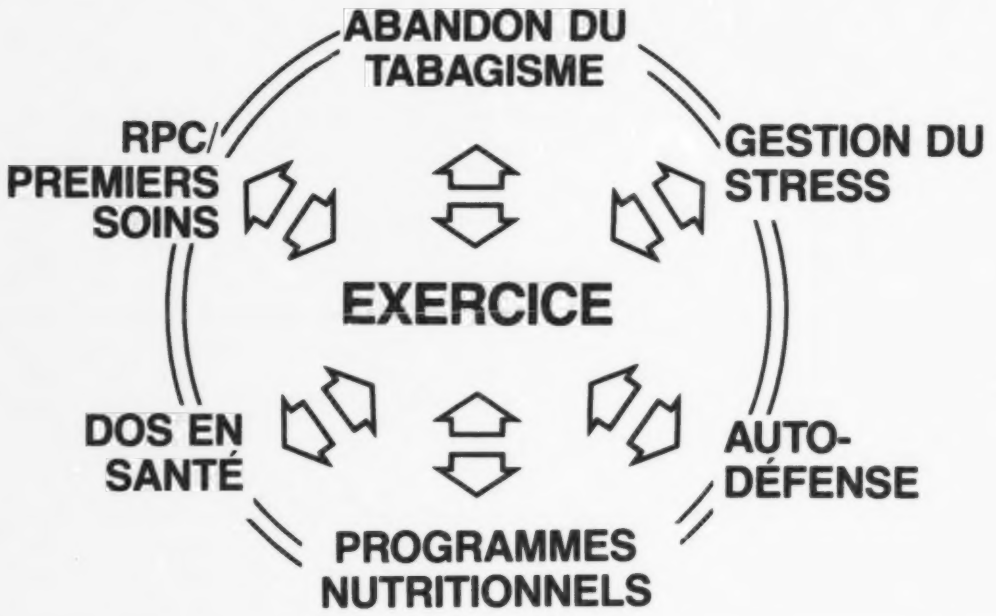
Le Turnaround Program a évolué dans le cadre de consultations avec les employés et la direction. Il produit une bonne partie de son propre matériel d'éducation et de motivation, y compris des livres, des brochures, des bulletins de nouvelles et de la musique d'exercice. Des recherches sont actuellement en cours pour mesurer l'impact du programme sur les employés et le concept est désormais appliqué à d'autres filiales de la compagnie dans le pays tout entier.

MESA PETROLEUM COMPANY

En 1979, Mesa Petroleum, d'Amarillo, au Texas, a construit à son bureau principal des installations de conditionnement physique comprenant un gymnase avec piste de course intérieure, une salle d'exercice d'aérobie, une grande salle de musculation, quatre courts de racquetball, des vestiaires dotés de bains tourbillon, de bains vapeur et de saunas et un restaurant subventionné offrant de la soupe, de la salade et des jus. La compagnie a acheté des abonnements annuels dans des clubs de santé locaux pour les employés qui travaillent à l'extérieur d'Amarillo.

Dans un article paru dans *Fitness in Business*, le Dr Larry Gettman résumait les données recueillies en 1982 et 1983. En 1982, 58 p. 100 des employés ont participé à des programmes d'exercice; en 1983, la participation a grimpé à 63 p. 100. En se fondant sur

Figure 2. L'exercice au coeur du Programme de mode de vie.



la dépense en calories, le Dr Gettman a découvert un important rapport inverse entre le niveau d'exercice et l'absentéisme, pour ces deux années. Il a également calculé qu'en 1983, le programme s'est payé lui-même en recouvrant 107 p. 100 du budget consacré à chaque employé.[7]

Un aspect intriguant du programme est le Well-Plan qui fournit des primes en argent pour le fait de faire de l'exercice, de ne pas fumer, de ne pas s'absenter du travail et de ne pas puiser à même le régime médical de la compagnie.

Un aspect intriguant du programme est le Well-Plan qui fournit des primes en argent pour le fait de faire de l'exercice, de ne pas fumer, de ne pas s'absenter du travail et de ne pas puiser à même le régime médical de la compagnie. Le propriétaire de la compagnie, T. Boone Pickens, estime que le programme, auquel il participe lui-même régulièrement, joue un rôle important dans le succès de Mesa Petroleum.

JOHNSON ET JOHNSON

Une étude réalisée dans quatre succursales de Johnson et Johnson et rapportée dans le numéro de février 1986 du *Journal of the American Medical Association*, souligne l'importance d'établir un programme et d'en faire la promotion, en plus de fournir des renseignements et des évaluations pour que des changements positifs de comportement interviennent.[8]

Les employés des quatre compagnies (2 600 individus en tout) ont été exposés au programme de promotion de la santé "Live for Life", alors que les employés de trois autres compagnies comparables de Johnson et Johnson (1 700 employés) n'ont bénéficié que d'une évaluation annuelle de santé. Après deux ans, on a obtenu des données sur les évaluations de santé de 96 p. 100 des employés originaux qui étaient toujours à l'emploi de la compagnie.

Les résultats de cette enquête démontrent qu'un programme d'exercice offert à l'échelle de la compagnie peut produire une importante augmentation du nombre d'employés qui font régulièrement de l'exercice, ainsi que des résultats importants sur le plan clinique. La dépense quotidienne d'énergie dans des activités vigoureuses a augmenté de 104 p. 100 chez les employés des compagnies bénéficiant de programmes de programmes de promotion de la santé, mais uniquement de 33 p. 100 chez les employés exposés à des évaluations de santé annuelles. La capacité aérobique s'est accrue de 10,4 p. 100 chez les employés des compagnies ayant bénéficié du programme de promotion de la santé, une amélioration remarquable en ce sens qu'elle reflète une augmentation moyenne chez la popula-

tion tout entière et non uniquement chez les personnes qui ont choisi de participer à des cours formels. Cette augmentation de la bonne forme physique chez les employés visés frôle les 50 p. 100 de la réponse normalement observée dans des programmes d'entraînement à l'exercice effectués en laboratoire.

La découverte la plus importante de cette étude est qu'un modèle d'intervention sur la santé publique en milieu de travail a entraîné des améliorations impressionnantes au chapitre de l'exercice et de la bonne condition physique. Cette approche d'intervention visait tous les employés et cherchait à modifier le niveau de santé d'une compagnie tout entière. Elle a produit des changements au chapitre de l'exercice qui se sont maintenus sur une période de deux et qui étaient largement distribués entre tous les employés. Les améliorations au chapitre de l'exercice et de la bonne condition physique ont été associées à des changements bénéfiques au chapitre des facteurs de risque liés aux maladies du coeur et à plusieurs variables psychosociales.

PRÉPARATION DES LEADERS

En raison du large éventail de talents nécessaires pour diriger des programmes importants de bien-être en milieu de travail, il est crucial de préparer soigneusement les leaders. L'une des réponses les plus intéressantes à cette question a été le programme de maîtrise en sciences, en gestion de la santé et de la bonne condition physique de la American University, à Washington, D.C. Essentiellement, les étudiants font une double majeure, au Collège d'administration des affaires, afin de développer des compétences en marketing, en gestion et en comptabilité, ainsi que dans le domaine de la performance humaine afin d'étudier la nutrition, la médecine du comportement, les applications informatiques au domaine de la santé et de la bonne condition physique et l'évaluation et la prescription d'exercices. L'internat constitue un autre aspect important du cours. Le programme est exigeant, coûteux et très sélectif, mais la American University n'a aucun problème à placer ses diplômés.

ADOPTION DE LOIS VISANT LA CONDITION PHYSIQUE

Cette loi comporte une mesure importante prévoyant que les organismes d'État aient accès à un soutien financier pour leurs programmes de santé et de condition physique, partant du principe que les deniers publics consacrés à ces programmes servent un objectif public important.

En 1983, une loi très particulière a été adoptée au Texas. Elle portait le nom de State Employee Health Fitness and Education Act.[9] Cette loi prévoit que des programmes de santé et de bonne condition physique soient fournis aux employés des organismes d'État et aux étudiants et aux employés des établissements de haut savoir. Cette loi a été adoptée dans le but d'atteindre les objectifs suivants :

- réduction de l'escalade des coûts liés aux soins médicaux;
- réduction de l'absentéisme chez les employés embauchés par l'État;
- réduction des dépenses liées aux invalidités et aux accidents de travail;
- amélioration du moral des employés et de leur niveau d'activité.

Cette loi comporte une mesure importante prévoyant que les organismes d'État aient accès à un soutien financier pour leurs programmes de santé et de condition physique, partant du principe que les deniers publics consacrés à ces programmes servent un objectif public important.

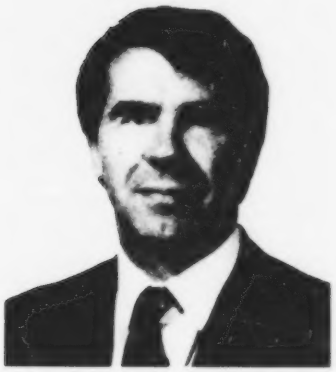
Indépendamment des questions liées à la conception des programmes, les programmes axés sur la bonne condition physique et sur le mode de vie forment désormais une partie importante de la structure corporative des États-Unis. Au cours des cinq dernières années, de nombreuses expériences ont été tentées et de ces dernières, nous pourrons tirer des données fiables concernant les avantages financiers et en matière de santé du bien-être au travail.

Comme le Dr Robert Allen le fait remarquer : "Toute compagnie qui se pose des questions fondamentales au sujet des coûts humains et économiques se rendra compte qu'elle ne peut se permettre de ne *pas* chercher les racines de ces problèmes de maladie et de s'en occuper.[10] En fin de compte, les compagnies qui connaîtront du succès seront celles qui seront en mesure d'avoir un impact suffisant sur la culture de leurs employés de sorte que des comportements sains soient des comportements normaux.

CHAPITRE 9

QUESTIONS COURANTES ET RÉPONSES

DOUG COWAN



Depuis une dizaine d'années, on a accompli d'énormes progrès au titre des programmes de conditionnement physique destinés aux employés. Ces programmes, non seulement plus nombreux, mais aussi de plus en plus complexes, suscitent maintes questions chez les entreprises qui désirent en offrir à leurs effectifs et aboutir à un succès. Voici les dix questions les plus courantes qui nous ont été posées.

COMMENT UN COMITÉ DEVRAIT-IL FAIRE POUR AMENER SON ORGANISATION À APPROUVER LA MISE EN OEUVRE D'UN PROGRAMME DE CONDITIONNEMENT PHYSIQUE À L'INTENTION DES EFFECTIFS?

Les partisans du conditionnement physique des employés devront être en mesure d'expliquer les diverses caractéristiques du produit par rapport à son coût.

Doug Cowan, M.A.
Doug Cowan est le président de Fitness Management Inc., entreprise d'experts-conseils spécialisée dans la mise au point et la gestion de programmes de conditionnement physique dans les entreprises et l'industrie. Depuis 1988, il a collaboré avec plus d'une centaine d'entreprises au Canada à la mise en oeuvre de programmes destinés à bénéficier à leurs employés et à réduire leurs coûts d'exploitation.

Ce processus se divise en trois grandes étapes. La première, aussi la plus difficile, consiste à justifier aux yeux de l'employeur cette ponction dans son budget réservé aux "frais généraux". (Voir chapitre 3 pour un exposé détaillé sur les coûts et les avantages d'un tel programme.) Comme la plupart des cadres exigeront de savoir de quelle façon le programme touchera leurs effectifs, les partisans du conditionnement physique des employés devront être en mesure d'expliquer les diverses caractéristiques du produit par rapport à son coût.

Ces renseignements devront figurer dans un *document justificatif* dont la préparation nécessitera la consultation préalable des personnages ou cadres clés de l'entreprise pour connaître leurs idées, leurs préoccupations, leurs préjugés, leurs réserves, leurs besoins et leurs objections, dont il sera d'ailleurs fait état dans la présentation finale de ce document.

Si le projet bénéficie d'un appui raisonnable, pour la deuxième étape, il conviendra de sonder les employés eux-mêmes. Certes, pour le document justificatif, il aura fallu organiser des entrevues personnelles; mais, pour déterminer les intérêts et les besoins des employés, on aura recours à un questionnaire.

S'il est conçu convenablement, le questionnaire permettra de déterminer le type de programme dont devrait se doter l'entreprise, les installations (si besoin est) qui s'imposent, les objectifs du programme, le moment auquel il devra être lancé, et la surveillance dont il fera l'objet. En somme, l'enquête révélera au comité s'il y a lieu pour ce dernier d'entreprendre de convaincre la haute direction de l'opportunité de son projet.

Il s'agit du* plan financier *qui décrira le programme, fera état des besoins en matière de recrutement d'un personnel spécialisé, précisera la taille et le type des installations éventuellement nécessaires, et établira un budget dans lequel entreront en ligne de compte tous les frais d'exploitation et les coûts en capital, ainsi que les frais d'abonnement prévus.

Si les deux premières étapes se révèlent concluantes, on abordera la troisième et dernière étape à l'issue de laquelle le directeur d'une entreprise acceptera d'engager les fonds nécessaires. Il s'agit du *plan financier* qui décrira le programme, fera état des besoins en matière de recrutement d'un personnel spécialisé, précisera la taille et le type des installations éventuellement nécessaires, et établira un budget dans lequel entreront en ligne de compte tous les frais d'exploitation et les coûts en capital, ainsi que les frais d'abonnement prévus.

Après les heures de travail au centre de conditionnement physique de Shell; Calgary (Alberta)

UNE FOIS QU'IL EST DÉCIDÉ DE LANCER LE PROGRAMME EN QUESTION, EN QUOI CONSISTE L'ÉTAPE SUIVANTE?

À partir du moment où l'idée aura été approuvée jusqu'à celui où le service comme tel sera offert, il faudra tenir compte de cinq grands critères.

Les installations

Si des installations s'imposent, le comité devra solliciter la collaboration d'architectes, d'ingénieurs, de décorateurs, et d'entrepreneurs. Le matériel et la finition devront être précisés, mis en adjudication, commandés et installés. Il faudra prendre des dispositions au titre de la sécurité des locaux, de leur nettoyage et de leur entretien permanent, une fois les installations prêtes.

Les lignes directrices

Il conviendra de mettre au point des lignes directrices régissant l'utilisation des installations et le fonctionnement du programme. On y précisera notamment les heures d'exploitation, les critères d'admissibilité, le barème des rais d'abonnement, les assurances requises, le nom du programme et son logo. Il conviendra également d'envisager la mise au point d'une structure officielle.

Les procédures administratives

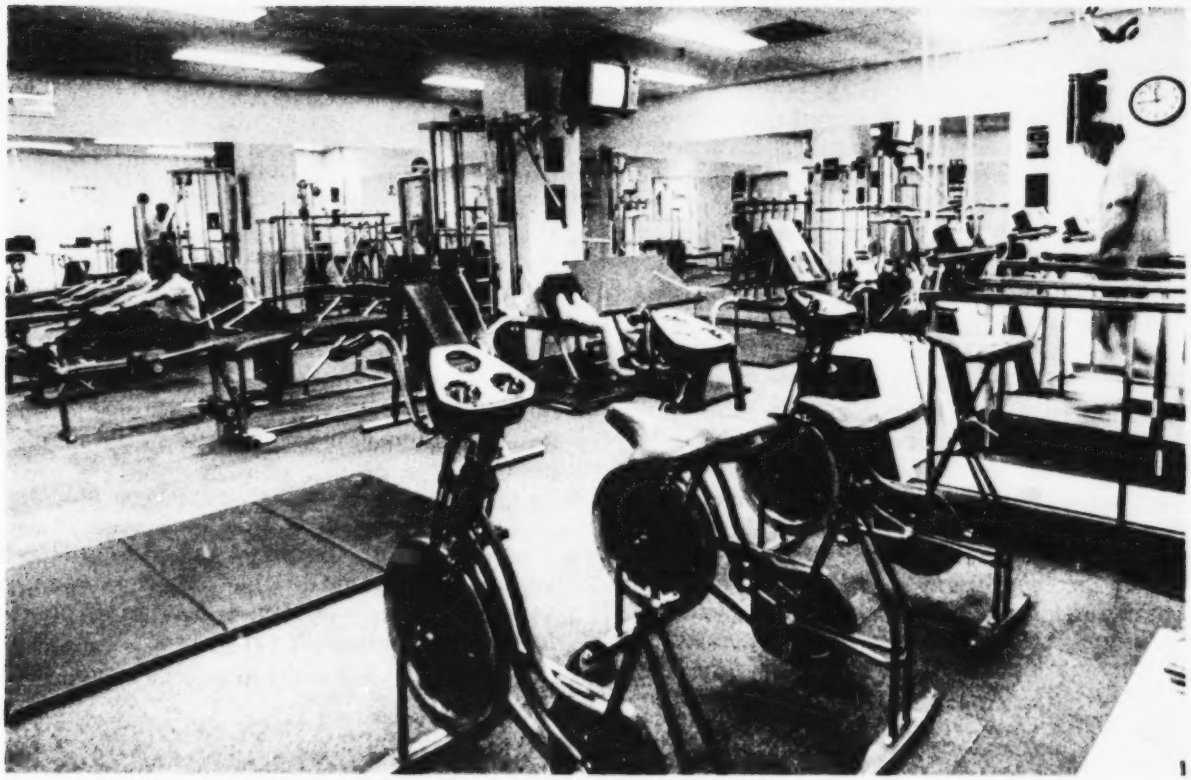
Il faudra établir des procédures en vertu desquelles on sélectionnera les membres, leur bâtira un programme à la mesure de leurs besoins et les suivra de près, on veillera à la mise à jour et à la surveillance de leurs fiches d'abonnement et de condition physique, on établira des systèmes de contrôle financier et d'information à l'intention des gestionnaires, et enfin on précisera la tenue vestimentaire des membres et du personnel, les règlements régissant l'abonnement et les mesures à prendre en cas d'urgence.

Le personnel

Si l'on compte embaucher un spécialiste ou plus, le comité devra préciser les qualifications et l'expérience qui seront exigées, décrire officiellement les tâches à accomplir, préciser les supérieurs hiérarchiques auxquels ce personnel sera appelé à rendre compte, et ensuite recruter, sélectionner, embaucher et orienter ce personnel.

Le lancement du programme

Le succès du programme sera fortement tributaire de la publicité dont il aura fait l'objet auprès des employés visés auxquels on aura cherché à inculquer de l'enthousiasme et un certain esprit de participation. Le comité devra confirmer les composantes précises du programme, le barème des prix de l'abonnement, et le matériel publicitaire dont il fera l'objet. Il faudra envisager de lancer des campagnes publicitaires qui permettront de recruter et de conserver des membres.



Le centre de conditionnement physique de Texaco Canada Inc.; Don Mills (Ontario)

SI UNE ENTREPRISE COMPTE INVESTIR DANS LA CONSTRUCTION D'INSTALLATIONS DE CONDITIONNEMENT PHYSIQUE SUR PLACE, COMMENT PEUT-ELLE ÊTRE ASSURÉE DU SUCCÈS DU PROGRAMME?

Le succès à longue échéance du programme repose sur les huit principes fondamentaux que voici :

Un engagement suffisant de la part de la direction

Les programmes réussis bénéficient de l'appui manifeste et visible des cadres supérieurs ainsi que des surveillants, des gestionnaires et des chefs de file naturels dans l'entreprise. Pour conserver et alimenter leur appui au programme, il faudra leur fournir toutes les occasions possibles de donner leur avis et de participer à sa préparation, et les renseigner en permanence. Leur participation servira de modèle au reste des effectifs de l'entreprise. C'est là le plus important des prérequis au succès du programme.

Sous la direction des professionnels

Les employés doivent être assurés que le personnel spécialisé embauché jouit d'une formation professionnelle et qu'il s'y connaît au chapitre de l'organisation et de la gestion des programmes de conditionnement et de santé. Favoriser la croissance et l'expansion du programme n'est pas une mince affaire; pour cela, il faut que le personnel spécialisé travaille en étroite collaboration avec les employés aux divers niveaux de l'organisation, pour en arriver à des résultats concluants.

Un milieu favorable

On pourra apporter au programme des changements particuliers, mais ils se révéleront inutiles en l'absence d'un certain "état d'esprit" en leur faveur. Cet état d'esprit devra favoriser "la bonne santé" en milieu du travail, principe qui deviendra la norme dans l'entreprise et auquel on fera de la publicité par le truchement de tous les canaux disponibles; on en profitera pour faire valoir qu'il existe la possibilité d'acquérir des techniques de remise en forme individuelles ainsi que des groupes de soutien pour répondre à divers besoins.

Des objectifs précis

Le programme devra viser des objectifs positifs (la santé optimale du participant) et des résultats à longue échéance, plutôt que des améliorations à brève échéance. Cela signifie qu'on aidera les employés à retrouver entrain et joie de vivre et à se débarrasser d'une partie de leurs plus mauvaises

habitudes. Pour cela, il faudra mettre également au point des programmes qui favorisent la santé, la détente et la condition physique dans la joie, le plaisir et l'enthousiasme.

Des objectifs concrets pour l'entreprise

En mettant l'accent sur les résultats, les activités prévues au programme seront choisies en fonction de leurs résultats tangibles et prévisibles. Ces résultats seront planifiés et mesurés en fonction des quatre éléments de données suivants :

- des données quantitatives individuelles — perte de kilos, amélioration de la condition cardio-vasculaire, etc.;
- des données quantitatives relatives au programme — nombre des participants, proportion des employés faisant partie des groupes de soutien, secteurs visés dans l'entreprise, etc.;
- des données quantitatives relatives à l'entreprise — absentéisme, roulement et productivité;
- des données qualitatives relatives à l'entreprise — changements dans les normes de santé du personnel, changements dans l'attitude de ce personnel, et appui aux pratiques positives en matière de santé.

Le programme appartient à* tous *les employés indifféremment, et non pas uniquement aux cadres supérieurs ou au personnel responsable de ce programme.

Viser comme cible les effectifs AU COMPLET

La menace que représente tout changement dans une entreprise diminue en importance si tous ceux que ce changement touchera ont la possibilité d'en influencer la nature et la portée. Il devra être clair au départ que le programme appartient à *tous* les employés indifféremment, et non pas uniquement aux cadres supérieurs ou au personnel responsable de ce programme.

Créer et intégrer de manière systématique "l'état d'esprit nécessaire"

Dans tout organisme ou entreprise, on trouve un certain nombre de secteurs principaux d'influence, notamment les systèmes de communication et d'information, et les programmes d'orientation et de formation. Les promoteurs du programme de mise en forme devraient mettre à profit ces secteurs d'influence et en tirer le meilleur parti. Ils devront également s'efforcer de reconnaître, de renforcer et de récompenser les efforts des employés qui adoptent de saines habitudes.

POURQUOI UNE ENTREPRISE DEVRAIT-ELLE ENVISAGER SÉRIEUSEMENT DE SE DOTER DE SON PROPRE PROGRAMME "MAISON"?

i) Un programme maison offre une foule d'avantages dont voici les plus importants.

- L'entreprise peut surveiller de près les résultats du programme, procéder à des mises à point constantes pour atteindre les résultats souhaités, et répondre rapidement à la demande des employés.
- Le programme peut être étroitement adapté et intégré aux objectifs des ressources humaines ou des services médicaux et de santé au travail, ou des deux à la fois.
- Le programme sert de catalyseur à la création de toute une série d'autres groupes d'intérêt et de programmes connexes pour les employés (il servira de base à partir de laquelle lancer de nouveaux programmes de santé et favoriser la bonne forme générale dans l'entreprise).

ii) Mais il faut également tenir compte de l'envers de la médaille.

- S'il se révèle nécessaire de prévoir des installations, il faudra également prévoir des dépenses initiales considérables avant que le programme ne commence à devenir rentable.
- Tout programme offert sur place nécessite généralement des frais supplémentaires entraînés par l'embauche d'un personnel supplémentaire pour le gérer.

Pour assurer le succès d'un programme offert sur place et la réalisation de ses objectifs à long terme, il faudra que l'entreprise *s'engage* à y jouer un rôler *direct* et *actif*.

QUEL GENRE D'INSTALLATIONS DEVRAIT-ON ENVISAGER?

Plusieurs solutions s'offrent à l'entreprise : rénover des locaux existants, louer un local supplémentaire dans le même bâtiment ou dans un immeuble voisin, convenir avec d'autres compagnies de l'utilisation commune d'un local dans le même immeuble ou quartier, ou construire des installations entièrement nouvelles.

Le niveau de l'engagement d'une entreprise doit être élevé pour offrir l'une ou l'autre de ces solutions. Cette dernière doit donc s'assurer que la participation des employés sera suffisante pour justifier son investissement.

Pendant la préparation des installations, il faudra

La surface pour les exercices en groupe, au Centre de conditionnement physique et de loisirs de Crown-Vie; Toronto (Ontario)

veiller à prévoir un vestiaire et une salle de douches, des locaux pour les activités de groupe et les activités individuelles, une salle pour l'administration, une buanderie et une salle d'entrepôt. Il ne nous appartient pas de discuter à fond dans cet ouvrage des caractéristiques de ces locaux. Pour de plus amples renseignements sur la question, voir l'Annexe 1.

CERTAINES ENTREPRISES PRÉFÈRENT ADOPTER UNE POLITIQUE DE "FINANCEMENT" PLUTÔT QUE D'OFFRIR UN PROGRAMME "MAISON". EN QUOI CONSISTE AU JUSTE CE FINANCEMENT ET COMMENT LA POLITIQUE S'APPLIQUE-T-ELLE?

L'entreprise qui choisit cette solution subventionne le coût d'un abonnement annuel à un centre ou club de conditionnement physique en remboursant à l'employé une partie ou la totalité de cet abonnement. Ce remboursement varie en importance et en fréquence d'une entreprise à l'autre; il pourra également être fonction, dans certaines entreprises, de l'assiduité de l'employé qui participe au programme, ou sujet à l'approbation des programmes ou installations qui répondent à certains critères.

Pour déterminer le montant maximal du remboursement et calculer le nombre des employés susceptibles de participer, on ne se trompera pas en faisant entrer en ligne de compte les lignes directrices suivantes :

- Entre 5 et 8 p. 100 des effectifs d'une entreprise pratiquent déjà une activité sportive et il ne sera pas nécessaire de les motiver.
- Peut-être 5 p. 100 (mais non pas nécessairement le même groupe d'employés) sont déjà membres d'un club de conditionnement physique ou de sports, d'un centre de loisir, ou d'un cercle social.
- Si la politique de l'entreprise prévoit le remboursement des frais d'abonnement à l'inscription, ou s'il n'existe pas d'instruments de contrôle de la qualité du programme ou de surveillance de la participation, de 15 à 20 p. 100 des employés y prendront part.
- Si la politique prévoit le financement au moment de l'inscription et ne fait pas de différence entre le type de programme, ou de club, choisi par l'employé, qu'il s'agisse d'un club de conditionnement physique ou de sport, d'un centre de loisir, ou d'un club social, de 30 à 40 p. 100 des employés en profiteront.
- Si la politique ne vise que les activités de conditionnement physique et ne prévoit le remboursement des employés que s'ils remplissent certaines conditions de participation, environ 8 à 10 p. 100 des effectifs participeront.

Avantages d'un programme de financement

La Chambre de commerce du Canada calcule que 41 p. 100 des entreprises offrant des programmes de condition physique à leur personnel subventionnent les clubs dans leur quartier.

- Bien que ce financement entraîne une mise de fonds aussi importante que le programme maison, il nécessite un engagement moins important. Comme on n'aura pas prévu d'installations spéciales, le programme pourra être interrompu à tout moment.
- Il ne sera pas nécessaire de procéder à l'intégration ou à la coordination des programmes ou des services existants dans l'entreprise.
- Ce programme assure une certaine souplesse en permettant à l'entreprise de s'habituer à l'idée du conditionnement physique pour ses employés, tout en se laissant une grande marge de manoeuvre pour l'avenir.
- Il témoigne de la présence d'un engagement financier qui n'oblige cependant pas à un changement dans les principes de gestion (c'est-à-dire qui n'oblige pas la direction à s'engager concrètement, si l'attitude des employés entre en ligne de compte comme facteur clé).
- Il peut s'ajouter au programme de promotion de la santé en l'absence d'une installation sur les bien de travail.
- Pour des raisons ayant trait à la superficie ou au local disponibles, ou encore aux frais de location de ce local, certaines entreprises ne peuvent faire autrement qu'adopter ce programme. En fait,

cette formule est celle à laquelle on aura le plus souvent recours. La Chambre de commerce du Canada calcule que 41 p. 100 des entreprises offrant des programmes de condition physique à leur personnel subventionnent les clubs dans leur quartier.[1]

Lacunes

- Les employés qui se prévalent de cette politique ne participeront pas à un "programme maison" et ils ne seront pas nécessairement en rapport avec d'autres employés de leur entreprise.
- Dans la plupart des cas, l'entreprise n'a pas le moindre contrôle sur le programme.
- L'objectif visé par la plupart des clubs auxquels s'inscriront les employés est de les recruter et de les conserver comme membres. L'efficacité du programme ne sera pas nécessairement leur principal souci.
- Il n'est pas assuré que les subventions versées à ces clubs bénéficient à beaucoup d'employés, mis à part ceux qui sont déjà actifs.
- Sur le plan financier, les employés paient leur abonnement à partir de leurs revenus après impôt et, dans certains cas, il leur faut même déclarer aux fins de l'impôt le financement qui leur est accordé par l'entreprise. Ce facteur réduit d'autant l'encouragement financier que constitue tout programme de financement.

En fin de compte, si l'objectif visé par la politique de financement est d'encourager ceux qui ne sont pas déjà actifs à prendre part à un programme d'activité physique légitime, alors on devrait préciser dans cette politique les critères à observer, faire la liste des clubs qui pourront en bénéficier et l'appliquer une fois qu'un programme aura été terminé avec succès.

QUELLE EST L'ÉTENDUE DE LA RESPONSABILITÉ D'UNE ENTREPRISE QUI OFFRE UN PROGRAMME MAISON DE CONDITIONNEMENT PHYSIQUE?

L'entreprise, en tant que propriétaire et occupante des installations, est responsable de l'état de ces installations et devrait à ce titre prévoir un programme d'assurance-responsabilité convenable.

L'entreprise, en tant que propriétaire et occupante des installations, est responsable de l'état de ces installations et devrait à ce titre prévoir un programme d'assurance-responsabilité convenable. En tant que propriétaire et occupante, elle a le devoir, à l'égard de ceux qui seront autorisés à utiliser ces installations, de leur fournir un local sûr où poursuivre leur activité, et de se prémunir contre les conditions dangereuses dont elle est au courant ou devrait raisonnablement en être au courant.

Ainsi, l'entreprise devrait entreprendre des inspections et des vérifications régulières des locaux et du matériel pour en assurer la sécurité et la propreté. Elle devrait également prendre toutes les mesures de sécurité raisonnables, en prévoyant notamment des verrous, une signalisation opportune, la surveillance de l'accès, des procédures d'urgence, une formule d'exonération de responsabilité à remplir par les participants, la surveillance des installations, l'imposition de limites d'âge, le dépistage systématique en matière de santé des participants, la prescription du programme et l'organisation à l'intention des usagers de séances d'exercices dirigés par des moniteurs.

Il est recommandé de communiquer avec le service chargé de l'assurance de l'entreprise dès les premières étapes de la planification du programme de conditionnement. Une fois l'an, l'entreprise devra aviser son assureur des risques à couvrir et d'autres détails pertinents aux installations. Il est possible que le coût de l'assurance augmente avec l'ajout de ces installations, mais cette augmentation ne devrait pas être notable.

Les indemnisations pour blessures corporelles ne sont pas aussi élevés au Canada qu'aux États-Unis, mais elles se rapprochent peu à peu du million de dollars avec l'augmentation des coûts de l'assurance-maladie et la perte de revenus. La couverture tiendra assurément compte de ces considérations, mais la prime n'en coûtera que plus cher.

Les prestations versées par la Commission des accidents du travail* ne s'appliquent pas *aux employés blessés lorsqu'ils participent volontairement et pendant leur temps libre au conditionnement physique.

En exigeant d'un employé qu'il signe une formule d'exonération avant de lui donner accès aux installations, l'entreprise s'assure d'un certain degré de sécurité et rappelle les usagers à la prudence. Celle-ci devrait cependant éviter de compter exclusivement sur de telles exonérations. Il est déjà arrivé que des tribunaux refusent d'en reconnaître la validité quand, à leur avis, le signataire de ce document ne pouvait être responsable de la négligence ou des dégâts intentionnels causés au matériel.

Une dernière précision — Les prestations versées par la Commission des accidents du travail *ne s'ap-*

pliquent pas aux employés blessés lorsqu'ils participent volontairement et pendant leur temps libre au conditionnement physique.

EXISTE-T-IL D'AUTRES MESURES QU'UNE ENTREPRISE POURRAIT PRENDRE POUR ASSURER LA SAINE GESTION DE SES RISQUES?

Voici les mesures et les procédures que devrait adopter tout centre de conditionnement de concert avec l'entreprise :

Les procédures d'urgence

S'il survient une urgence pendant les heures où le centre est laissé sans surveillance, il conviendrait de solliciter immédiatement de l'aide d'urgence de l'extérieur.

Tout problème médical, toute blessure ou tout accident qui survient dans le centre, devrait faire l'objet d'un rapport médical d'urgence que signeront le secouriste et le coordonnateur du conditionnement. La copie de ce rapport sera envoyée au centre médical et la copie originale sera versée dans les archives du centre de conditionnement.

Les qualifications du personnel

Tout le personnel du centre, y compris les bénévoles, les apprentis et les moniteurs sous contrat devraient être certifiés annuellement en réanimation cardio-respiratoire ou RCR et en premiers soins. Toute personne chargée des tests d'évaluation de la condition physique ou physitests devrait avoir complété le Programme de certification et d'accréditation de l'évaluation de la condition physique de l'Association canadienne des sciences du sport (ACSS) (Voir l'Annexe 1 pour de plus amples renseignements.)

Le dépistage en matière de santé

Avant de se soumettre à une évaluation de son conditionnement physique, l'employé devra signer une formule d'exonération de responsabilité, remplir le (Questionnaire d'aptitude à l'activité physique), et un questionnaire sur son état de santé. Ces formulaires devront être examinés par un membre du personnel du centre avant de fixer le rendez-vous pour l'évaluation comme telle.

Considérations spéciales

Certaines conditions, notamment les maladies cardio-vasculaires, les graves blessures au dos ou maux de dos, et les grossesses avancées entre autres, nécessitent une attention spéciale. Il conviendrait de prévoir des politiques concernant la surveillance et la participation des personnes ainsi affectées.

À QUOI SERT L'ÉVALUATION DU CONDITIONNEMENT PHYSIQUE?

L'évaluation du conditionnement physique sert à trois égards :

- d'abord à déterminer les effets physiologiques de la participation à un programme d'exercice;
- ensuite à mettre au point des programmes d'exercices individualisés;
- enfin à motiver la participation constante.

L'évaluation de la condition aérobique prévue dans la batterie de test ne devrait pas avoir pour objectif de diagnostiquer des conditions ou des maladies spéciales, mais plutôt une épreuve d'effort sous-maximale comme celle prévue dans le Physitest normalisé. Pour de plus amples renseignements sur ce physitest, voir l'Annexe 1.

On pourra répéter la première évaluation au bout de trois à six mois, si la personne a fait des progrès suffisants pour passer à un nouveau programme d'exercices. On la soumettra à des évaluations supplémentaires avant de lui faire entreprendre tout programme nouveau. Après une certaine

Un employé reçoit du directeur du conditionnement physique une appréciation en matière de conditionnement physique à Texaco Canada Inc.; Don Mills (Ontario)

période de participation au programme, la personne atteindra un plateau et devra poursuivre son conditionnement avec un programme de maintenance. Une fois qu'on aura atteint l'étape du maintien, il ne sera utile de procéder aux évaluations qu'une ou deux fois l'an.

Bien que, le plus souvent, le centre de conditionnement est appelé à être géré par du personnel professionnel, toute procédure qui risque de nuire à la santé et à la sécurité des membres, notamment les évaluations des exercices, devrait être sujette à l'approbation de l'entreprise.

Dans une proportion d'au moins un tier, les programmes canadiens de conditionnement physique destinés aux employés offrent aux participants des évaluations régulières de leur conditionnement.[2] Avec l'expansion de l'ACSS, le nombre des programmes de conditionnement des employés offrant des évaluations augmentera.

QUELLES MESURES RAISONNABLES UNE ENTREPRISE DEVRAIT-ELLE PRENDRE POUR AGIR DE MANIÈRE RESPONSABLE?

Bien que l'on ait déjà traité certaines de ces questions dans les pages qui précèdent, voici une liste de vérification finale.

- Déterminer en présence d'un représentant de l'assureur de l'entreprise la couverture nécessaire pour ces installations. Il faudra pouvoir lui en préciser les dimensions, le type du matériel qu'on utilisera, la gamme des programmes qui seront offerts, les méthodes de dépistage qui seront utilisées avant le début des exercices et l'organisation et la surveillance qui seront mises en oeuvre. On lui demandera de signer un "advenant" à l'assurance-responsabilité.
- Fournir les mêmes renseignements à la Commission des accidents du travail et demander un avis officiel sur sa couverture des blessures subies lors du programme.
- Évaluer les besoins au chapitre de la surveillance des installations pendant les heures d'ouverture. Cette surveillance est-elle raisonnable et digne de confiance?
- Prévoir l'inspection et la réparation régulières des installations et du matériel.
- Expliquer aux participants comment utiliser de manière efficace et sûre le matériel fourni.
- Prévoir des politiques, des règles, des mises en garde concernant les différents postes d'exercices, le matériel, ou les situations qui risquent de provoquer des blessures, si on néglige d'appliquer les techniques appropriées.
- Encourager ou même rendre obligatoires les examens médicaux, les autorisations médicales et les formules générales d'exonération de responsabilité.
- Veiller à ce que des mesures raisonnables soient prises pour éviter que les installations ne soient utilisées sans surveillance, sans autorisation et un peu n'importe comment.
- Veiller à l'établissement de mesures d'urgence convenables pour les cas de blessures ou de maladie dans le centre. Il conviendra de préparer des lignes directrices officielles pour couvrir toutes les urgences prévisibles. Des formulaires de déclaration d'accident devraient être mis à la disposition de tous et être remplis immédiatement après un accident ou une blessure.

ÉTUDES DE CAS

Les études de cas qui suivent donnent une idée générale des diverses solutions qu'il est possible d'appliquer en milieu de travail. Elles donnent également un aperçu de la situation sur le plan national, puisque ces programmes modèles sont appliqués dans différentes régions du pays. Voici les programmes dont il sera fait état.

Type de programme par entreprise	*Entreprise*	*Lieu*
immeuble à bureaux	B.C. Telephone Company	Vancouver
ouvriers/ "collets bleus"	Calgary Herald	Calgary
petite entreprise	Orillia Water, Light & Power	Orillia (Ont.)
installations maisons inexistantes	Maison Alcan	Montréal
bureau régional	Computer Works	Toronto

Bien que les cas soient présentés de manière à fournir les renseignements généraux qui figurent ci-après, chacun révèle des détails qui font état des points forts, des défis, des caractéristiques, et des questions d'intérêt particuliers à l'entreprise visée.

Éléments dont on a tenu compte

- profil des caractéristiques de l'entreprise (type d'entreprise, répartition démographique des effectifs, etc.);
- lancement du programme;
- exemple à suivre et place dans la structure des entreprises;
- installations et matériel;
- programmes et services;
- facteurs spéciaux ou hors de l'ordinaire, et autres renseignements importants.

LA BRITISH COLUMBIA TELEPHONE COMPANY

La siège social de la B.C. Telephone Company se trouve dans la banlieue de Vancouver, à Burnaby. Dans un immeuble comptant 2 900 employés, 41 p. 100 des effectifs, soit 1 200 personnes, bénéficient des diverses activités et services assurés dans le cadre du programme de conditionnement physique offert. Environ 60 p. 100 des participants sont des femmes. De 600 à 700 participants par jour utilisent les installations.

Le programme a été lancé en 1977, avec l'inauguration du siège social nouvellement construit de la compagnie, dans lequel on avait prévu des installations de conditionnement physique de 835 mètres carrés (soit 9 000 pieds carrés). Géré par un coordonnateur, le programme compte un spécialiste supplémentaire à plein temps, des moniteurs à temps partiel et 20 moniteurs bénévoles certifiés. Ces surveillants bénévoles sont tous des employés qui travaillent dans d'autres services de la compagnie.

Le programme relève du service de santé de la compagnie et le directeur du conditionnement physique rend compte au directeur de ce service de santé. Le coût d'immobilisation du programme est assuré par la compagnie; les coûts d'exploitation sont couverts par le biais de retenues à la source prélevées sur le salaire des participants.

Les installations comprennent un centre d'exercices aérobiques muni d'une chaîne stéréophonique; des bicyclettes d'entraînement ou arthrocycles, des rameurs, des matelas d'exercices; une salle séparée de musculation, des douches, des vestiaires, des casiers; une salle d'évaluation du conditionnement physique, un local servant de bureau aux moniteurs. Un passage surélevé assure un accès sûr et facile à un parc public voisin offrant une piste de course de 400 mètres, des sentiers pour la course, une piscine extérieure et des courts de tennis.

En sus des activités physiques traditionnelles, la compagnie offre des programmes sociaux, sportifs et récréatifs. Quarante-cinq classes de groupe sont données chaque semaine ainsi que des programmes ou cours de musculation, d'auto-défense, de soccer, de volley-ball et de course à pied. La compagnie offre également d'autres services notamment des séminaires, des manifestations spéciales, des évaluations du conditionnement, des analyses du régime alimentaire et des séances d'orientation en matière de mode de vie.

Entre le début du programme et 1987, la compagnie s'est doté de sept programmes satellites pour compléter son initiative au bureau central. Trois de ces programmes bénéficient aux employés affectés à d'autres bureaux dans la région de Vancouver, et les autres, aux employés affectés à Victoria, Kelowna, Kamloops et Prince George. Le programme de Prince George, géré par un coordonnateur bénévole, offert à rabais avec la collaboration de plusieurs autres installations communautaires, favorise la participation d'environ 75 employés. Tous les autres programmes satellites bénéficient d'installations sur place et d'un personnel à temps partiel ou à temps plein (sauf à Kamloops où il

s'agit d'installations non surveillées d'accès libre).

Le financement des programmes satellites est le même que pour celui du siège social — la compagnie fournit le local et les coûts en immobilisations, tandis que les coûts de fonctionnement sont assumés à part entière par les abonnés. Le directeur du programme surveille le bon fonctionnement des huit programmes dont les coordonnateurs lui rendent directement compte. Des comités consultatifs de bénévoles participent aux décisions qui sont prises en ce qui concerne les politiques et les programmes destinés à chacune des installations.

LE CALGARY HERALD

Situé à Calgary, en Alberta, le Calgary Herald produit le plus grand quotidien de la ville. Sur les quelque 980 employés, 376 (soit 38 p. 100) exercent des tâches typiquement dites d'ouvriers. Soixante-deux pourcent des effectifs dont des hommes dont 61 p. 100 sont âgés de 20 à 39 ans.

Le programme a été lancé à la suite d'une enquête sur la demande effectuée par la Fitness Management, Inc. en 1980. Les résultats positifs de l'enquête ont abouti à l'élaboration d'un plan de programme et de construction d'installations dans le nouvel immeuble abritant les locaux du Herald, alors à l'étape de la conception. Les installations de conditionnement comme telles ont été inaugurées en février 1982.

Le programme est géré sous contrat par l'entreprise de spécialistes qui a a entrepris l'étude initiale. Un directeur à plein temps coordonne les efforts des moniteurs à temps partiel engagés par contrat et des employés de la compagnie qui ont reçu un entraînement leur permettant d'agir en tant que surveillants bénévoles. Le centre de conditionnement est géré séparément du service médical, mais les deux services collaborent pour une foule d'activités éducatives comme le Mois du coeur, le Mois de la nutrition, et les programmes de dépistage et de mesure de la tension artérielle.

Les installations de 215 mètres carrés (soit 2 300 pieds carrés) offrent des salles d'exercices individuelles et de groupes, des douches pour hommes et femmes, des vestiaires, une salle d'évaluation du conditionnement physique, et un local servant de bureau aux moniteurs. Le matériel fournit dans la salle d'exercices de groupe comprend notamment une chaîne stéréophonique de grande qualité et divers appareils légers (des cordes à sauter, des tubes en caoutchouc, etc.) à l'usage des participants. Les salles d'exercices individuelles sont équipées de machine de musculation à postes multiples et d'haltères, ainsi que d'arthrocycles et de rameurs.

Des programmes d'éducation et de motivation sont offerts sur une foule de sujets et les employés peuvent prendre part à divers événements spéciaux, notamment aux activités prévues pendant la Semaine "Canada en forme" et aux courses organisées dans la région. Des évaluations du conditionnement sont effectuées avant d'autoriser la participation à des programmes d'exercices individuels ou de groupe. Un bulletin d'information est distribué aux membres deux à trois fois l'an et des primes sont accordées en récompense d'une participation régulière.

L'utilisation du centre de conditionnement ouvert 24 heures sur 24 (une surveillance étant assurée de 10h00 à 18h00), est gratuite pour tous les employés. La compagnie s'efforce à l'heure actuelle d'offrir des programmes destinés à répondre aux divers besoins du personnel de jour et du personnel de nuit, de tenir compte des horaires fixes et souples et des travailleurs itinérants.

Le principal défi de ce programme est d'amener les ouvriers à y participer. Les activités qui se sont révélées utiles à cet égard, sont le volley-ball mixte, les ligues de hockey et de balle molle, et le badminton. Bien que ces activités ne soient pas organisées directement par le personnel chargé du conditionnement, le badminton est offert dans le centre comme activité récréative.

En mai 1983, 33 p. 100 des employés étaient membres du centre de conditionnement. Le nombre des "membres actifs" (ceux qui utilisent le centre de deux à trois fois par semaine) représentait 13 p. 100 du total des effectifs. En septembre 1986, 45 p. 100 des employés étaient devenus membres, dont 14 p. 100 étaient considérés comme "membres actifs".

ORILLIA WATER, LIGHT AND POWER COMMISSION

La Orillia Water, Light and Power Commission est une petite entreprise publique assurant un service d'hydro-électricité à Orillia, en Ontario. Elle compte 58 employés, dont 9 femmes (âgées de 25 à 55 ans) et 49 hommes (âgés de 25 à 60 ans). Quinze des employés sont affectés à des tâches administratives ou de bureau; 43 travaillent à l'extérieur.

L'intérêt manifesté par les employés a donné naissance au programme; en effet, les travailleurs envoyés à l'extérieur s'inquiétaient du manque d'activité auquel les reléguaient les mois d'hiver et souhaitaient y remédier. Grâce aux conseils fournis par le coordonnateur du conditionnement physique du YMCA de la région, tant pour le programme

que pour le matériel, un représentant des employés a proposé l'idée au secrétaire-directeur de la commission.

Celle-ci a fourni une salle de casiers dans le centre de service et a payé le matériel nécessaire pour nettoyer et repeindre le local (le travail a été effectué par les futurs participants). L'équipement a été acheté grâce à de l'argent obtenu au moyen d'une cueillette de fonds, d'un emprunt contracté par le nouveau club de conditionnement, et d'une subvention de Wintario.

Les installations de 65 mètres carrés (soit 700 pieds carrés) comptent un arthrocycle et un rameur pour le conditionnement cardio-vasculaire, et une machine de musculation en neuf postes ainsi que des poids libres. Des vestiaires et des douches ont été prévus dans un local voisin. Étant donné la taille de l'installation et le nombre des employés, le programme ne prévoit pas de séances d'exercices de groupe, mais le centre est disponible sept jours sur sept, 24 heures sur 24, pour les programmes individuels.

Comme l'entreprise n'a pas prévu de coordonnateur officiel et que les installations ne sont pas surveillées le programme repose sur le bon sens et la prudence des employés.

Pendant les trois premières années et demi du programme (c'est-à-dire jusqu'à la tenue de cette enquête), on n'avait signalé aucune blessure ou accident, ni de bris de matériel.

Vingt-trois des 59 employés du centre de service (40 p. 100) utilisent régulièrement les installations, de concert avec une dizaine de conjoints. Le taux de participation est le plus élevé de septembre à avril, certains des employés préférant les activités sportives et récréatives pendant l'été.

Un comité composé de quatre membres se réunit lorsque nécessaire pour discuter de questions portant entre autres sur l'entretien des installations ou la nécessité d'acheter du matériel neuf. L'abonnement au coût très modeste est payé par les employés (les conjoints sont admis gratuitement), et cet argent sert à l'achat du matériel neuf et des fournitures. Bien que, à l'origine, les organisateurs du programme n'aspiraient pas à en faire une entreprise lucrative, ils ont prévu un compte, dans une coopérative de crédit, où a été versée une petite réserve d'argent.

L'aspect sans doute le plus intéressant du programme mis en œuvre par cette petite entreprise est le fait qu'il a été conçu et lancé par les employés qui s'en sont chargés à long terme.

LA MAISON ALCAN

La Maison Alcan, située à Montréal, est le siège social mondial de l'Alcan, l'une des plus grandes multinationales canadiennes et le principal exportateur mondial d'aluminium. Sur un effectif de 500 employés, 55 p. 100 sont des femmes et 45 p. 100, des hommes. L'âge des employés varie entre 19 et 75 ans, la moyenne étant de 41 ans. Le personnel se compose exclusivement de spécialistes et d'employés de bureau.

L'Association canadienne d'hygiène publique a été chargée sous contrat de gérer le programme à l'automne 1984, à la suite d'une évaluation des besoins effectuée au printemps précédent. Le conseiller en conditionnement physique responsable du programme travaille quatre jours par semaine et rend compte à la fois au vice-président chargé des questions relatives à l'immeuble et à ses occupants et au vice-président du service de surveillance de la salubrité de l'environnement. Un comité consultatif et d'initiative se réunit une fois par mois pour aider le conseiller en conditionnement à établir sa programmation. Les membres de ce comité participent également à la conception du programme, à la préparation de son budget et à son évaluation.

Le programme vise à sensibiliser davantage les employés aux bienfaits d'un mode de vie sain et du bien-être, à améliorer leur niveau de conditionnement en leur offrant des programmes destinés à les encourager à l'activité physique, et à favoriser chez eux l'esprit d'équipe. Ce programme, axé sur différents thèmes, vise à motiver et à éduquer les employés, mais l'entreprise ne prévoit pas pour l'immédiat offrir des installations sur place.

De huit à dix thèmes sont abordés chaque année, en passant par la nutrition, le contrôle du poids, la gestion du stress, la prévention des maux de dos, le conditionnement physique, la toxicomanie par l'alcool et la drogue, la désaccoutumance au tabac et le contrôle de l'hypertension. La campagne organisée pour chaque thème dure de quatre à six semaines et comprend des cours spéciaux et des présentations pendant l'heure du déjeuner, étayées de brochures éducatives et d'un bulletin d'information à publication régulière.

On accorde des prix et des tarifs réduits pour les cours d'éducation dans le but de motiver les employés; mais pour favoriser l'engagement permanent chez ces derniers, ils sont tenus d'assumer une partie des coûts du programme auquel ils participent. La part payée par l'entreprise est prévue dans un budget de fonctionnement annuel d'environ 25 000 $.

Une entente a été passée avec le YMCA de la région pour permettre aux participants de payer un

tarif entreprise. Les employés peuvent ainsi s'inscrire à des sessions d'exercices de 12 semaines à un tarif réduit, ou se procurer un abonnement annuel au tarif entreprise moins élevé. Les douches prévues dans le sous-sol de l'immeuble et les parcs à bicyclettes assurent le minimum nécessaire aux cyclistes et aux coureurs et la salle de repos réservée aux employés peut servir pour l'organisation de petites classes d'exercices après les heures de travail.

Le programme prouve qu'il est possible de s'engager sérieusement à l'égard du conditionnement physique des employés et qu'il y a moyen d'offrir des programmes valables au personnel, sans pour autant avoir des installations sur place. Les programmes de motivation et d'éducation efficaces, assortis d'un programme de financement du conditionnement physique, se sont révélés une solution heureuse pour la Maison Alcan.

COMPUTER WORKS*

La Computer Works s'occupe de la vente et de la gestion du matériel informatique. Son siège social à Toronto compte 600 employés; 1 000 autres employés travaillent dans ses dix bureaux régionaux répartis dans le pays. Le personnel, composé exclusivement de spécialistes et d'employés de bureau, est masculin dans une proportion de 60 p. 100, et féminin dans une proportion de 40 p. 100. La moyenne d'âge est de 32 ans.

Le programme a été mis en œuvre en 1983, à une époque où la compagnie procédait à des compressions de personnel. Les cadres supérieurs s'étaient alors mis à la recherche d'un programme qui rétablirait le moral des effectifs, réduirait le stress et améliorerait la productivité ne cette période difficile. À la suite d'une évaluation des besoins et de la création d'un comité consultatif de bénévoles du conditionnement physique, un programme pilote d'un an a été lancé au siège social. L'année suivante, on en a étendu l'application de façon à ce qu'il bénéficie à tous les bureaux régionaux également. Le programme fonctionne indépendamment du service de santé qui compte une infirmière à temps partiel.

Le programme est coordonné à partir du siège social par un spécialiste du conditionnement physique à plein temps embauché à titre de conseiller. Le comité consultatif de six membres qui, lui aussi, se trouve au siège social, de concert avec un représentant de chacun des dix bureaux régionaux, constitue "l'équipe du réseau de conditionnement physique". Pour faciliter la tâche aux membres de ce réseau dans les bureaux régionaux, on a officiellement prévu que leurs responsabilités au titre de la promotion de la santé et du conditionnement occuperaient environ 25 p. 100 de leur temps.

Le programme de conditionnement physique et de mode de vie vise spécialement à répondre aux besoins d'une entreprise comptant de nombreux bureaux régionaux. Un programme de financement du conditionnement a été prévu à l'intention de tous les employés (pour en encourager la participation à des centres de conditionnement accrédités) et les évaluations du conditionnement sont effectuées sur place, par un spécialiste, dans chacun des bureaux régionaux.

Dans le cadre de ce programme, on a prévu l'organisation mensuelle de séminaires, de manifestations et de concours portant sur des thèmes mensuels ayant trait à la santé et au mode de vie sain; les organisateurs offrent également des services d'orientation personnelle et des séminaires de groupes sur des sujets comme la prévention des maux de dos, la nutrition, la gestion du stress, la désaccoutumance au tabac, le RCR et les premiers soins; des clubs de randonneurs et de joggeurs ont été crées et des concours organisés par équipes pour la perte de poids. Entre autres ressources, les organisateurs font également paraître un bulletin trimestriel intitulé *The Fitness Network* (le réseau de conditionnement physique); ils fournissent en outre une trousse d'introduction à l'exercice, préparent des babillards intéressants et ont monté un centre de promotion du mieux-vivre.

La coordonnatrice du conditionnement physique organise des ateliers trimestriels de formation pour les membres du réseau de conditionnement physique et leur fournit en permanence les ressources et le matériel nécessaires. Elle se rend également une fois l'an dans chacun des bureaux régionaux.

La caractéristique la plus exceptionnelle de ce programme est l'utilisation efficace des bénévoles pour faciliter les efforts de conditionnement physique déployés dans les divers bureaux. L'engagement sérieux manifesté par l'entreprise à l'égard de ce programme (à témoin, l'inclusion dans la description de tâches des membres du réseau du conditionnement physique de leurs responsabilités au titre du conditionnement physique et du mode de vie) en favorise le succès.

* La Computer Works regroupe toute une série de programmes mis sur pied par des entreprises. Son cas a été cité comme exemple des défis et des possibilités peu ordinaires qui s'offrent aux entreprises comptant un grand réseau de bureaux régionaux.

RÉFÉRENCES

CHAPTER 1

1. Collis, M., *Santé physique des employés*, Ottawa, Condition physique et Sport amateur, 1977.
2. Cox, M.H., et autres, "The influence of an employee fitness program upon fitness, productivity, and absenteeism." *Ergonomics*, 24, 1981, p. 795-806.
3. Condition physique Canada, *La conditon physique et l'avenir*, Ottawa, Condition physique et Sport amateur, 1986, p. 38-40.

CHAPITRE 2

1. Schaller, W.E., and C.R. Carroll, *Health, Quackery and the Consumer*, Toronto, W.B. Saunders, 1976.
2. Condition physique Canada, *La condition physique et l'avenir*, p. 16.
3. Condition physique Canada, *La condition physique et l'avenir*, p. 16.
4. Sports and Fitness Ontario, Ministry of Tourism and Recreation, *Fitness Ontario Leadership Program: The Basics*, Toronto, 1985, p. 23.
5. Enquête Condition physique Canada, *Condition physique et mode de vie au Canada*, Ottawa, 1983.
6. Stephens, T. et autres, "Adult Physical Fitness and Hypertension in Canada: Findings from the Canada Fitness Survey", *Canadian Journal of Public Health*, 77, 4, 1986.
7. Cooper, K., *Aerobics*, New York, Bantam Books, 1968.
8. Paffenbarger, R. et autres, "Physical Activity, All-Cause Mortality and Longevity of College Alumni", *New England Journal of Medicine*, 314, 10, 1986, p. 605-623.
9. Petty et Herrington, lettre adressée au *New England Journal of Medicine*, 314, 14, 1986.
10. Collishaw, N. et autres, *L'activité physique au Canada*, Ottawa, Santé et Bien-être Canada, 1978.
11. Lalonde, M., *Nouvelles perspectives de la santé des Canadiens*, Ottawa, Santé et Bien-être Canada, 1974.
12. Jackson, R., *Issues in Preventive Health Care*, Ottawa, ministre des Approvisionnements et Services, 1985.
13. Epp, J., "Stratégies nationales en promotion de la santé", allocution à l'intention de l'Association canadienne d'hygiène publique, 17 juin 1986.
14. Belloc, N. et Breslaw, L., "Relationship of Physical Health Status and Health Practices", *Preventive Medicine*, 1, 1972, p. 409-421.

CHAPITRE 3

1. Herzlinger, R.E., et Schwartz, J., "How Companies Tackle Health Care Costs: Part I", *Harvard Business Review*, 4, 1985.
2. Cooper, K., "Fitness in Business", allocution à l'intention de l'American Association of Fitness Directors in Business and Industry, 1981.
3. Heinzelman, F. et Bagley, R.W., "Response to Physical Activity Programs With Their Effects on Health Behavior", *Public Health Reports*, 1970, p. 905-911.
4. Ilmarinen, J. et autres, "The Effects of an On-the-Job Training Program — Stairclimbing — on the Physical Work Capacity of Employees", *European Journal of Applied Physiology*, 38, 1978, p. 25-40.
5. Laporte, W., "The Influence of A Gymnastic Pause Upon Recovery Following Post Office Work", *Ergonomics*, 9, 1966, p. 501-506.
6. Sports and Fitness Ontario, Ministry of Tourism and Recreation, *A Planner's Guide to Fitness in the Workplace*, Toronto, 1986, p. 3.
7. Casey, T. et autres, "Workplace Fitness Programs: Results and Interpretation of a British Columbia Survey", *Fitness in Business*, 1,3, 1986, p. 108-113.
8. Chambre de commerce du Canada, *Promotion de la condition physique et de la santé par les entreprises canadiennes*, Ottawa, 1987, p. 2.
9. Paffenbarger, R.S. et autres, "A Natural History of Athleticism and Cardiovascular Health," *Journal of the American Medical Association*, 252, 4, 27 juillet 1984.
10. Lalonde, M., *Nouvelles perspectives de la santé des Canadiens*, Ottawa, ministère de la Santé et du Bien-être, 1974.
11. Wood, M.L., "Physical Inactivity and the Cost of Poor Health in Canada", document rédigé pour le compte de Condition physique Canada, 1985.
12. Sanderson, G. "Canadian Absenteeism Study", Centre for the Study of Inflation and Productivity, *The Globe and Mail*, 4 octobre 1979.
13. Brennan, A.J., "Health Promotion: What's in it for Business and Industry?", *Health Education Quarterly*, 9, suppl., 1982, p. 9-19.

14. Shephard, R.J., "The Impact of Exercise Upon Medical Costs", *Sports Medicine*, 2, 1985, p. 133-143.
15. Kelly, N.A. et autres, *The Relationship Between Physical Fitness and Cost of Health Care*, Ottawa, Quasar Systems Ltd., 1976.
16. Shephard, R.J. et autres, "The Impact of Changes in Fitness and Lifestyle Upon Health Care Utilization", *Canadian Journal of Public Health*, 74, 1983, p. 51-54.
17. Shephard, R.J., *Fitness and Health in Industry*, Basel, Karger, 1986.
18. Brown, J.R., *Manual Lifting and Related Fields: An Annotated Bibliography*, Toronto, Labour Safety Council/Ontario Department of Labour, 1972.
19. Cox, M.H. et autres, "The Influence of an Employee Fitness Program Upon Fitness, Productivity, and Absenteeism", *Ergonomics*, 24, 1981, p. 795-806.
20. Cox, M.H., "A Longitudinal Study of the Relationship Between Fitness and Absenteeism" (en préparation).
21. Ferguson, R., "Employee Fitness in a Blue Collar Setting" (en préparation).
22. Baun, W.B. et autres, "A Preliminary Investigation: Effect of a Corporate Fitness Program on Absenteeism and Health Care Costs", *Journal of Occupational Medicine*, 28, 1986, p. 19-22.
23. Cody L.D. et autres, "Program for Increasing Health and Physical Fitness of Fire Fighters", *Journal of Occupational Medicine*, 27, 1985, p. 110-114.
24. Patton, R.W. et al, *Implementing Health and Fitness Programs*, Champaign, Illinois, Human Kinetics Publishers, 1986.
25. Bowne, D.W. et al, "Reduced Disability and Health Care Costs in an Industrial Fitness Program", *Journal of Occupational Medicine*, 26, 11, novembre 1984.

CHAPITRE 4

1. Province of Manitoba Study Committee, *Physical Education and Recreation in Manitoba*, Winnipeg, Manitoba, 1958.
2. Santé et Bien-être Canada, *Directives pour les centres de conditionnement physique et les clubs de santé*, Ottawa, 1978.
3. Chambre de commerce du Canada, *Promotion de la condition physique et de la santé par les entreprises canadiennes*, Ottawa, 1987, p. 12.
4. Chambre de commerce du Canada, p. 12.
5. Chambre de commerce du Canada, p. 12.
6. Chambre de commerce du Canada, p. 11.
7. Chambre de commerce du Canada, p. 11.
8. Chambre de commerce du Canada, p. 16.

CHAPITRE 5

1. Shephard, R.J., *Fitness and Health in Industry*, Basel, Karger, 1986.
2. Enquête Condition physique Canada, *Condition physique et mode de vie au Canada*, Ottawa, 1983.
3. Stephens, T. et autres, "The Descriptive Epidemiology of Leisure-Time Physical Activity", *Public Health Reports*, 100, 1985, p. 147-158.
4. Shephard, *Fitness and Health in Industry*.
5. Perrier, *The Perrier Study: Fitness in America*, New York, Perrier, Great Waters of France Inc., 1979.
6. Oldridge, N.B., "Efficacy and Effectiveness: Critical Issues In Exercise and Compliance", *Journal of Cardiac Rehabilitation*, 4, 1984.
7. Laffrey, S.C. et Isenberg, M., "The Relationship of Internal Locus of Control, Value Placed on Health, Perceived Importance of Exercise and Participation In Physical Activity During Leisure", *Int. Journal of Nursing Studies*, 20(3), p. 187-196.
8. Mirotznik, J. et autres, "Cardiovascular Fitness Program: Factors Associated With Participation and Adherence", *Public Health Reports*, 100, 1985, p. 13-18.
9. Allen, F.A., "The Corporate Health-Buying Spree: Boon or Boondoggle?", *Society for Advancement of Management Journal*, 19, 1980, p. 4-22.
10. Serfass, R.C. et Gerberick, S.G., "Exercise For Optimal Health: Strategies and Motivational Considerations", *Preventive Medicine*, 13, 1984, p. 79-99.
11. Cox, M.H. et autres, "Adherence to Employee Fitness Programs" (en préparation).

CHAPITRE 6

1. Association canadienne de la santé publique, *Results of the Employee Fitness Program Survey*, Ottawa, 1981.
2. Casey, T. et autres, "Workplace Fitness Program: Results and Interpretation of a British Columbia Survey", *Fitness in Business*, 1, 3, 1986, p. 108-113.
3. Enquête Condition physique Canada, *Condition physique et mode de vie au Canada*,

Ottawa, 1983.
4. Sports and Fitness Ontario, Ministry of Tourism and Recreation, *Those Who Know But Don't Do*, Toronto, 1982.
5. Sports and Fitness Ontario, Ministry of Tourism and Recreation, *Work Site Labour Fitness*, Toronto, 1986, p. 3.

CHAPITRE 7

1. Zemke, R., "Training in the Nineties", *Training*, janvier 1987.
2. Fraser, A.E., "Physical Fitness Programs for Law Enforcement Officers: A Manual for Police Administrators", *The Police Chief*, juin 1986, p. 24-27.
3. Middaugh, R., Personal Communication, Halton Regional Police Force, Oakville, Ontario, 1986.

CHAPITRE 8

1. Jackson, R. *Issues in Preventive Health Care*, Ottawa, ministre des Approvisionnements et Services, 1985.
2. Condition physique Canada, *L'activité physique en milieu de travail au Canada: Perspectives d'avenir*, Ottawa, 1986.
3. O'Donnell, M.P. et Ainsworth, T. (sous la direction de), *Health Promotion in the Workplace*, New York, John Wiley & Sons, 1984.
4. Vickery, D., *The Taking Care Program* (brochure), Centre for Corporate Health Promotion.
5. Kizer, W., *The Healthy Workplace*, New York, John Wiley & Sons, 1987.
6. Metcalfe, L. *The Campbell Soup Company's Turnaround Health and Fitness Program*, Camden, New Jersey, Campbell Soup Company, 1986.
7. Gettman, L. "Cost/Benefit Analysis of a Corporate Fitness Program", *Fitness in Business*, 1, 1, 1986, p. 11-17.
8. Blair, S. et autres, "A Public Health Intervention Model For Worksite Health Promotion", *Journal of the American Medical Association*, 255, 7, 1986, p. 921-926.
9. Hayden, D.F. et autres, "Texas Employee Health and Fitness Program, *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, octobre 1986, p. 28-32.
10. Allen, R., *Lifegain*, Morristown, New Jersey, Human Resources Institute, 1981.

CHAPITRE 9

1. Chambre de commerce du Canada, *Promotion de la Condition physique et de la santé par les entreprises canadiennes*, Ottawa, 1987, p. 9.
2. Chambre de commerce du Canada, p. 9.

ANNEXE 1

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

Les ressources supplémentaires qui suivent s'adressent à ceux qui veulent obtenir des renseignements plus détaillés sur les divers aspects des programmes de conditionnement physique en milieu de travail. Dans la mesure du possible, nous avons fourni le nom de la source et du fournisseur/éditeur :

Documents

La condition physique : c'est rentable
La condition physique au travail ... il est temps d'y penser
Les PME et la condition physique : la fin justifie les moyens
Promotion de la condition physique et de la santé par les entreprises canadiennes
Résumé du rapport du projet Condition physique et mode de vie au travail de 1983
Projet de conditionnement physique et de mode de vie des employés 1977-1978
Pour des conférences animées
Physitest normalisé canadien

Condition physique Canada
365 ouest, avenue Laurier
Ottawa (Ontario)
K1A 0X6
(Documents gratuits)

Installations de conditionnement physique des employés : liste des recommandations pour la planification

Direction de la promotion de la santé
Santé et Bien-être Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 1B4
(brochure gratuite)

A Planner's Guide to Fitness in the Workplace
A Cost Benefit Guide to Fitness in the Workplace
A Decision Maker's Guide to Fitness in the Workplace
Employee Fitness ... The How-to Practical Manual
Work Site Labour Fitness

Sports and Fitness Branch,
Ministry of Tourism and Recreation,
77 ouest, rue Bloor
Toronto (Ontario)
M7A 2R9
(Documents gratuits)

On peut se procurer les livres suivants en librairie au Canada :

O'Donnell, M.P. et Ainsworth, T. (sous la direction de), *Health Promotion in the Workplace*, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1984.

Patton, R.W. et autres, *Implementing Health/Fitness Programs*. Champaign, Illinois, Human Kinetics Publishers, 1986.

Kizer, W.M., *The Healthy Workplace*, New York, John Wiley and Sons Inc., 1987.

Shephard, R.J., *Fitness and Health in Industry*, Basel, Karger, 1986.

Ressources audiovisuelles

Diaporama sur le conditionnement
physique des employés
(réalisé par Condition physique Canada)

LM Media Marketing
115, rue Torbay, Unité N° 9
Markham, (Ontario)
L3R 2M9

Principaux programmes et organisations

Programme de certification et d'accréditation de l'évaluation de la condition physique

Association canadienne des
sciences du sport
Programme de CAECP
333, River Road
Ottawa (Ontario)
K1L 8H9

Fitness In Business
(revue bimensuelle)

Association of Fitness in Business
965 Hope Street
Stamford, Connecticut 06907
U.S.A.

Pour de plus amples renseignements au sujet des programmes de conditionnement physique et de mode de vie à l'intention des employés, veuillez communiquer avec votre ministère provincial responsable de la santé ou de la condition physique. Vous pouvez également vous rendre dans un endroit de votre région qui offre un programme de conditionnement physique à l'intention des employés.